السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

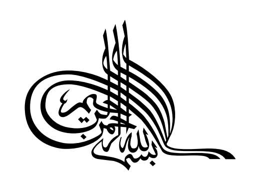
كلية التجارة - جامعة القاهرة

السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

كلية التجارة - جامعة القاهرة



﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (٤٠)
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (٤١) وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنْتَهَىٰ (٤٢)
وَأَنَّهُ هُوَ أَضْحَكَ وَأَبْكَىٰ (٤٣) وَأَنَّهُ هُوَ أَمَاتَ وَأَحْيَا (٤٤)﴾

(سورة النجم)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى روح والدي مصدر الحياة

إلى زوجي وأولادي شركاء الحياة

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الأنبياء والمرسلين ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين إلي يوم الدين، وبعد،،

ففي ظل طوفان ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وما رافقها من تدفق معلوماتي ومعرفي غير مسبوق وحدوث تغيرات بيئية متلاحقة وتقادم للمعرفة بمعدلات سريعة أصبح من الضروري إلقاء المزيد من الضوء حول ما أفرزته تلك التحديات المعاصرة لمنظمات أعمال اليوم والمستحدثات في إدارة شتي المجالات ومنها إدارة السلوك الإنساني داخل المنظمات والتي تمكنها من مجابهة تلك التحديات. فلطالما اتفق المختصون في دراسة المنظمات علي أن رأس المال البشري هو حجر الزاوية في المنظمة وأنه أيضاً مصدر للعديد من المشاكل التنظيمية. وبالتبعية فإن فهم هذا السلوك ومحدداته وتفسيره ومن ثم التنبؤ به وتوجيهه وإدارته هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات وهو السبيل لتطويع سلوكها ودفع وترشيد وتطوير أداء وسلوك المنظمات في اتجاهات فعالة.

وبرغم أن دراسة السلوك التنظيمي هي من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة والمجتمعات عموماً، إلا أن الاهتمام به علي المستوى العلمي والتطبيقي لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية. ولذا كان محور اهتمام هذا المؤلف ينصب علي استجلاء التحديات المعاصرة التي تواجه المورد البشري وانعكاساتها علي سلوكه ومحددات ذلك السلوك من أجل التمكن من فهمه وتفسيره وحسن إدارته وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء تلك التحديات المعاصرة.

ويتكون هذا المؤلف من ثلاثة عشرة فصل تغطي بوجه عام مجالات أساسية لدراسة السلوك الإنساني في منظمات الأعمال. وذلك كما يلي:

الفصل الأول: التحديات المعاصرة وأثرها علي السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني: مدخل لعلم السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: مجالات العلوم السلوكية.

الفصل الرابع: محددات السلوك التنظيمي.

الفصل الخامس: الشخصية.

الفصل السادس: الإدراك.

الفصل السابع: التعلم.

الفصل الثامن: الاتجاهات.

الفصل التاسع: الدافعية.

الفصل العاشر: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي.

الفصل الحادي عشر: المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي.

الفصل الثاني عشر: الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث عشر: السلوك التنظيمي الأخلاقي.

وفي النهاية أسجد لله عز وجل شاكرةً فضله علي وتوفيقه لي بإتمام هذا المُؤَلَفْ وأساله تعالي القبول والسداد والتوفيق في أن يكون هذا الجهد المتواضع محققاً للفائدة المرجوة منه سواء للباحثين والمهتمين بهذا الفرع من المعرفة، وأن يرقى ليكون علماً يُنتفع به يرضي الله به عني وعن والدي يوم التلاق... وأخيراً،،، فإن أصبت فبتوفيق من الله سبحانه وتعالى وحده وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.. والله من وراء القصد وهو عليه السبيل.

صدق الله العظيم حين قال في كتابه العزيز:



المؤلفة

د. رباب فهمي أحمد عبد العال

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول: التحديات المعاصرة وأثرها علي السلوك التنظيمي

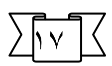
الفصل الثامن: الاتجاهات

الفصل التاسع: الدافعية

الفصل العاشر: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

الفصل الثالث عشر: السلوك التنظيمي الأخلاقي

فهرس الأشكال



الفصل الحادي عشر: المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي

الفصل الثاني عشر: الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث عشر: السلوك التنظيمي الأخلاقي

فهرس الجداول

الترقيم	الجدول	الصفحة

الفصل الأول

التحديات المعاصرة وأثرها علي السلوك التنظيمي

مقدمة:

تعد ادارة السلوك التنظيمي بكفاءة وفعالية من أهم مقومات المنظمات المعاصرة لمواجهة التطوارت الحديثة المتسارعة. فمن أجل تفهم السلوك التنظيمي بشكل متكامل وبنظرة شمولية أعم فإنه من الأهمية بمكان التعرف علي المتغيرات المحيطة بالمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وتأثيرها علي ذلك السلوك. وخاصة أن مجال السلوك التنظيمي مرتبط بشكل قوى بالعديد من الاتجاهات المعاصرة سواء الاقتصادية او الاجتماعية او الثقافية والتي تُشكل تحديات يجب علي المنظمات مواجهتها وإلا ستُفضي بها إلي الإنهيار والفناء. ومن أهم وسائل المنظمات لمواجهة تلك التحديات هي الموارد البشرية المتاحة لديها بما تمثله من موارد استراتيجية وتنافسية، حيث أنها المورد الوحيد الذي يصعب تقليده أو محاكاته بشكل متطابق وبالتالي فإن سلوكه هو الذي يمكنه أن يميز منظمة عن غيرها من المنافسين. وهو ما يلقي الضوء حول ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات السلوك التنظيمي.

وتتمثل أهم التحديات المعاصرة فيما يلي:

١- العالمية.

٢- المنافسة.

٣- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية.

٤- التحول من عصر الصناعة الي عصر المعرفة.

٥- تنوع قوة العمل.

٦- الثورات التكنولوجية.

٧- استحداث ترتيبات عمل متطورة ومرنة.

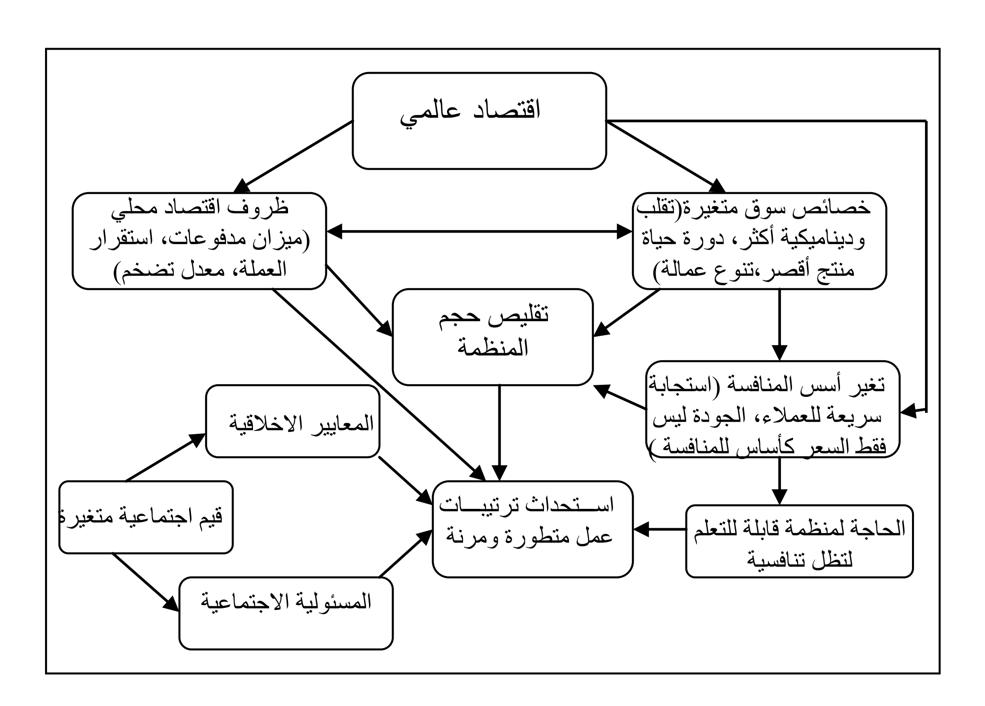
٨- ثورة الجودة.

٩- السلوك الأخلاقي للمنظمة.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التـالي (Rollinson, et al, 1998):

شكل (١)

التحديات المعاصرة



أولا: العالمية (Globalization)

هنـاك تغيـرات جوهريـة حـدثت فـي مجـال السـلوك التنظيمـي بسـبب العالميـة والتفاعـل مـع المتغيـرات المعاصـرة. حيـث انفـتح العـالم وسـقطت الحواجز التجارية بين أسواقه وأصبح العالم كله كقريـة صـغيرة بـلا حـواجز ولا قيود وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات. ولـذلك فالعالميـة تـدعو إلـي بنـاء برامج لإدارة تحويل المنظمات من القالب التقليدي إلي القوالب الحديثـة لكـي تستطيع الاستفادة من الفرص التسويقية العالمية مثل فرص التصدير، فرص الحصـول علـي التكنولوجيـا الحديثـة، فـرص جـذب الاسـتثمارات العالميـة، فرص بناء تحالفات استراتيجية بين المنظمات المحلية والعربية أو العالميـة. وذلـك بغـرض تقويـة المراكـز التنافسـية للمنظمـات. ولـذلك وجـب علـي المنظمـات إتبـاع استراتيجيات مختلفة وأن تحدد أدوات المنافسـة فـي القرن القـادم حتـى تتمكن كـل منظمـة من تحديـد كيفيـة التعامـل معهـا، ونـوع ثقافـة المنظمة المناسبة، وكيفيـة تغيير الثقافـات التنظيميـة الحاليـة إلـي ثقافـة فعالـة تضاعف من الإنتاجية والأرباح (النجار، ٢٠٠٢).

فإذا نظرنا للسيارة مثلاً نجد أنها مكونة من أجزاء (كـأبواب، إطـارات، زجـاج، مـاتور، مفروشـات،..) يمكـن أن يـتم تصـنيعها فـي دول مختلفـة وتجميعها في دول أخرى. حيث يتم اختيـار أفضـل مكـان لتصـنيع أي جـزء منهـا فـي ضـوء اعتبـارات التكلفـة والجـودة وتـوافر المـواد الخـام والعمالـة اللازمين لتصنيع تلك الأجزاء بغض النظر عن الدولة الأم للمنتج (السيارة).

وتجدر الإشارة إلي أن التجارة العالمية قد قفزت من ٣٠٨ بليون دولار عام ١٩٥٠ إلي ٣,٨ تريليون دولار عام ١٩٩٣. وبعد ما كانت تمثل ٧% فقط من الناتج الاجمالي العـالمي عـام ١٩٥٠ زادت النسبة إلـي ٢٣% عـام ١٩٩٧. وهي أيضاً تمثل ٧٠% من الناتج الاجمالي المحلي في عدد الـدول (عبد المحسن، ٢٠١٤، Greenberg, Baron, 2000). ويمكن ايعـاز هـذا

التطور إلي عدة عوامل من أهمها:

أ- انخفاض تكاليف النقل والمواصلات ووسائل الاتصال بسبب التطورات التكونولوجية.

ب- تقليص الحماية علي المنتجات الوطنية من قبل العديد من الدول وبالتالي تدنية القيود المفروضة علي حرية التجارة مابين الدول.

ت- امتد تطور الامم الي تشجيع اقتصادها علي التصدير وفتح أبوابها أمام الشركات الأجنبية للبحث عن استثمارات. الأمر الذي دفع الدول بما فيها النامية إلي تحسين منتجاتها وتطوير صادراتها أملاً في تدعيم اقتصادها وناتجها القومي وفتح أسواقها للمنظمات الأجنبية للاستثمار فيها مما ساهم في زيادة فرص النمو الاقتصادي والمنافسة عبر الدول.

ويتضح مما سبق أن التجارة الدولية هي المحرك الرئيسي للعالمية من خلال الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات (Multinational Corporations "MNCs"). وهي شركات تعمل في دول مختلفة ولها مركز رئيسي يقع في دولة واحدة. وتجدر الإشارة إلي أن أكبر ٣٠٠ شركة متعددة الجنسية تستحوذ علي ربع الأصول المنتجة في العالم، وتتحكم في ٧٣% من الاستهلاك العالمي وتمتلك أكبر شركة منها أصولاً تبلغ ٣,١ ترليون دولار، وتنمو هذه الشركات بمعدل مرتفع يصل إلي ١٠% سنوياً كلها شركات غربية باستثناء شركتين يابانيتين (عبد المحسن، ٢٠١٤، Greenberg, Baron, 2000).

ويوجد حالياً مايفوق عن ٣٥٠٠٠ شركة متعددة الجنسية عبر مختلف أرجاء العالم وأعدادها في تزايد مستمر خاصة في مجال التكنولوجيا (High-Tech)، وأكثر من ٥٠% من أصول تلك الشركات مستثمر خارج الدولة الأم الخاصة بكل منها. وبالتبعية نجد أن توزيع القوى العاملة في تلك

الشركات يخضع لنفس النمط. فمثلاً نجد أن أكثر من نصف العاملين في شركة ماتسوشيتا اليابانية (مركزها الرئيسي اليابان) يعملون ويقيمون في دول أخري عبر العالم. ولذلك نجد أن تلك الشركات وفروعها التي تجاوزت ١٧٠,٠٠٠ فرع منتشرين عبر أرجاء العالم مسؤولين عن انتشار ظاهرة المغتربين (Expatriates) وهم أفراد ينتمون لدولة معينة ولكنهم يقيمون ويعملون في دولة أخرى.

وبالتالي فقد أصبح لظاهرة العالمية تأثيرات متداخلة ومركبة في حياة الأفراد عبر العالم، وهو ما دفع المهتمين بمجال السلوك التنظيمي من إلقاء الضوء علي تلك التأثيرات بإيجابياتها وسلبياتها سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية. وقد صرح أحد الخبراء في هذا المجال بأن "أي مشكلة دولية في الواقع تحدث بسبب إما الأفراد أو بسبب أسلوب هؤلاء الفراد في محاولة حلها". ومن ثم فإن اختيار الفرد المناسب في الوظيفة أو المنظمة المناسبة في الدولة المناسبة وفي التوقيت المناسب هو السبيل الرئيسي لنجاح تلك المنظمة ونموها علي الصعيد العالمي (Greenberg, Baron, 2000).

ومن أهم تاثيرات ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي والتي شكلت محور اهتمام المختصين في هذا المجال هو تأثير الثقافة علي اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي (أي تصرفاتهم داخل المنظمات). فالثقافة هي مجموعة القيم والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التي يتشاركها أبناء مجتمع معين (Greenberg, Baron, 2000).

وهنا يثور في الذهن سؤالين هما:

س١: هل الأفراد المنتمين لجنسيات مختلفة ويعملون معاً بمنظمة واحدة يحملون نفس الثقافة؟

بالطبع فالاجابة بلا؛ فوفقاً للتعريف السابق للثقافة يتضح أنها تختلف من دولة لأخرى بل داخل الدولة الواحدة تنقسم إلي ثقافات فرعية داخل المجتمع الكلي. فعلي سبيل المثال نجد أن الولايات المتحدة الامريكية تمثل مجتمع متعدد الثقافات (Multicultural Society) حيث يقطن بها أجناس وأصول عرقية لكل منهم ثقافتهم الخاصة بهم.

والسؤال التالي المترتب علي اجابة الأول بأن لكل أبناء دولة واحدة ثقافة عامة تجمعهم وتميزهم عن أبناء الدول الأخري، إذا:

س٢: هل هؤلاء الأفراد المختلفين ثقافياً متشابهين في سلوكهم في العمل؟

والإجابة أيضاً بالنفي لأن سلوكياتهم في العمل ستختلف بناء علي اختلاف ثقافاتهم وذلك كما سيتضح فيما بعد.

وتجدر الإشارة إلي أن النظرة الضيقة والمتحيزة في الإدارة والتي سادت حقبة الخمسينات والستينات كانت أحد أسباب تأخر الاهتمام بعلم السلوك الإنساني في المنظمات. حيث أهمل الباحثون في هذا المجال أثر التباين الثقافي علي المنظمات، وبنوا نظرياتهم علي افتراضين يشوبهما التحيز والقصور قائمين علي مدخل جامد يفترض التوحد والتقارب (Convergence). والافتراضين هما(Greenberg, Baron, 2000):

١- أن هناك مبادئ مثلي للادارة الناجحة. أي باتباعها وتطبيقها علي أي أفراد في أي مكان وأي زمان ستحقق أفضل النتائج.

٢- أن الممارسات الادارية التي نجحت في الولايات المتحدة الامريكية هي الممارسات المثلي.

وقد يرجع هذا التحيز بسبب أن دراسة السلوك التنظيمي ظهر في الولايات المتحدة الامريكية عندما كانت تمثل هي القوة الاقتصادية الوحيدة

المسيطرة علي العالم أجمع.

ولكن مع تزايد العالمية والمنافسة أصبح المدخل الأمريكي مُضلل إلي حد بعيد. حيث اتضح أن هناك سياسات ادارية أُخرى قد نجحت في دول أخري في تحقيق أهدافها باتباع مداخل مختلفة تختلف عن المدخل الامريكي. هذه المداخل تأخذ دعائمها من الثقافة القائمة فيها. مما يدل علي أن هناك طرق مختلفة لإدارة السلوك التنظيمي يمكنها أن تؤدي لتحقيق الكفاءة والفعالية. وبناءً عليه فإن فهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمة يستلزم فهم النسق الثقافي الذي تم هذا السلوك في إطاره. بمعني افتراض التعدد وليس التوحد.

فعلي سبيل المثال نجد أن التقاليد في المجتمع الامريكي تسمح بأن يوجه المرؤس استفسارات لرئيسه في العمل بينما يُعتبر ذلك من المحرمات في المجتمع الياباني.

بناء علي كل ما سبق يتضح أنه قد تنامي تركيز واهتمام الباحثين والممارسين في مجال ادارة السلوك التنظيمي علي تأثير الثقافة علي السلوك التنظيمي. وهو ما سيرد تناوله تفصيلاً فيما بعد.

ثانياً: المنافسة (Competition)

نتج عن الاتجاه للعالمية وانفتاح الأسواق أن اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات وأصبح هناك ضغوط هائلة تُمارس من الشركات العملاقة عابرة القارات والأمم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. حيث لم يعد التنافس قاصراً علي منظمات البيئة المحلية ولا حتي الاقليمية بل امتد للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات. مما نتج عنه اتصاف المنافسة العالمية بكونها أقوي وأبرز المتغيرات الاقتصادية في الأونة الاخيرة. ومما يؤكد ذلك ما يلي

:(Greenberg, Baron, 2000)

١- في الستينات كانت ٧% فقط من المنظمات العاملة بالولايات المتحدة الامريكية تتأثر بالمنافسة الخارجية أما الآن فقد قفزت النسبة لأكثر من ٧٠%.

٢- تمثل التجارة الدولية حوالي ٢٠% تقريباً من اجمالي الوظائف بالولايات المتحدة الامريكية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

٣- إن كل بليون دولار من قيمة صادرات الولايات المتحدة الامريكية يخلق ٢٠,٠٠٠ فرصة عمل جديدة.

ثالثاً: الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية

بعد الحرب العالمية الثانية اتجهت مجموعة من دول العالم نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاقتصادية، حتى أطلق علي القرن العشرين بعصر التكتلات الاقتصادية. وقد بنت هذه التكتلات أساسها الفكري علي نظرية التكامل الاقتصادي. وقد نشأت التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، والتحالفات الاستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعدت حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة وانتشرت إلي مناطق أخرى من العالم بعد بروز ظاهرة العالمية والمنافسة الشديدة بين المنظمات في نهاية القرن العشرين.

ويُعرف التكتل الاقتصادي بأنه يُعبر عن درجة معينة من درجات التكامل الاقتصادي الذي يقوم علي تجمع مجموعة من الدول بينهم روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل في الظروف الاقتصادية، أي أن تكون دول متجانسة اقتصادياً أو جغرافياً أو تاريخياً أو ثقافياً أو اجتماعياً، والتي تجمعها مجموعة من المصالح الاقتصادية المشتركة، بهدف تعظيم تلك المصالح وزيادة التجارة الدولية البينية لتحقيق أكبر عائد ممكن، ثم الوصول

إلى أقصى درجة من الرفاهية الاقتصادية لشعوب تلك الدول (عبد المحسن، ٢٠١٤).

وفي الأونة الأخيرة أصبحت هذه التكتلات تشكل خريطة للعالم حيث تستحوذ علي ٨٠% من حجم التجارة العالمي. منها يلي:

١- في أمريكا: تم إنشاء منطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (النافتا) عام ١٩٩٢. ويضم الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وبصدد قيام تكتل الأمريكيتين الشمالية والجنوبية، كما تم إنشاء الكثير من الترتيبات الإقليمية بين العديد من دول أمريكا اللاتينية.

٢- في أوربا: كانت التطورات أسرع فقام الاتحاد الأوربي، الذي يعتبر من أجدر التكتلات الاقتصادية القائمة حالياً، وزاد عدد الدول في عضويته حتي أصبح يضم ٢٥ دولة، إضافة إلى تكامله النقدي واستخدام العملة الموحدة (اليورو) مع مطلع عام ١٩٩٩، ودخوله في اتفاقيات تجارة حرة وفي اتحاد جمركي مع تركيا، واتفاقيات مشاركة مع دول جنوب البحر المتوسط.

٣- في شرق آسيا: حيث وقعت دول جنوب شرق آسيا اتفاق للتجارة الحرة عرف باسم (آسيان)، كما أنشئ في منطقة آسيا منتدى التعاون الاقتصادي لدول شرق آسيا والمحيط الهادي (الأبيك "APEC").

٤- في المنطقة العربية: بدأت بمشروع السوق العربية المشتركة عام ١٩٦٤ ، ثم محاولة إقامة تجمعات إقليمية كمجلس التعاون الخليجي واتحاد المغرب العربي. ومنذ عام ١٩٩٨ تسعى الدول العربية إلى تحقيق منطقة تجارة حرة عربية كبرى، تهدف إلى تحقيق التحرير الكامل للتجارة البينية العربية.

٥- في إفريقيا: قامت تكتلات إقليمية من أبرزها إقامة السوق المشتركة

لشرق وجنوب إفريقيا (الكوميسا)، والتي تسعى إلى تنسيق الجهود لمواجهة ما يحدث في البيئة الاقتصادية العالمية.

رابعاً: التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة:

ويعتبر من أهم التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية في العصر الحالي. فالمعرفة هي القوة (Knowledge Is Power). فالفرد يكون قوياً في مجال معين بقدر معرفته لأبعاد هذا المجال. والعبرة ليس فقط بما يملكه الفرد من معرفة ولكن العبرة بمدي قدرته علي حسن توظيف وإستثمار ما يتاح له من معرفة في مختلف المواقف التي تواجهه (هندسة المعرفة) ومن ضمن مظاهره ما يلي (زايد، ٢٠١١، إدريس، ٢٠٠٩):

١- إن المنظمة الناجحة اقتصادياً هي المنظمة التي تحتوي منتجاتها علي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية (مثل صناعة الالكترونيات).

٢- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في مجالات المعرفة مقارنة بغيرهم (مثل تزايد الطلب علي مبرمجي ومحللي النظم).

٣- أن نجاح المنظمة الحديثة يعتمد علي جودة ما يتوافر لديها من رأس مال بشري. أي مقدار المعرفة لديهم.

٤- تحول الصراع العالمي بين الدول من صراع علي الموارد المادية إلي صراع علي المعرفة.

٥- ان فشل المنظمات يرجع إلي سوء ادارة المعرفة وليس سوء ادارة الموارد المادية.

خصائص عصر المعرفة:

١- تزايد أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي أهمية سلوكه.

٢- التحول من الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية).

٣- تضاؤل المكونات الانتاجية مقارنة بالمعرفية في المنتجات. فمثلاً نجد أن الهاتف المحمول ذاته يتكون من مجموعة بسيطة من المكونات المادية من المواد البلاستيكية ومشتقاتها ولكن المكون الأهم فيه هو الجانب المعرفي (كيفية عمل الجهاز لوظائفه المعقدة). فالمعرفة تتمثل في الجهود البشرية والتجارب العديدة التي كانت وراء انتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن (زايد، ٢٠١١) فهي سر الصنعة "Know How").

٤- الحاجة لأن تكون المنظمات مثقفة Learner Organization (قابلة للتعلم). فالمنظمة لا تتطور فعلاً إلا إذا تعلمت شيئاً جديداً. والتعلم له شقان؛ شق متعلق باكتساب المعرفة، والأخر متعلق بتطبيقها. ويحدث التعلم عندما تكون المنظمة قادرة علي خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة. ويتضح من ذلك أن عملية التعلم لا تقتصر علي اكتساب المعارف فقط بل تقتضي أيضاً ضرورة تطبيقها والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة. وبمعني أخر فإن اكتسابها يعتبر شرط أساسي ولكنه غير كافي لحدوث التعلم.

والسبيل للتعلم يبدأ من قدرة المنظمة علي توليد الأفكار الجديدة من خلال تدعيم الابداع والابتكار لدي العاملين.

وبناءً علي ما سبق فإن اتصاف المنظمة بأنها مثقفة يتطلب القيام بما يلي (زايد، ٢٠١١):

١- تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشاكل.

٢- تجريب أساليب العمل الجديدة.

٣- التعلم من الخبرة الذاتية.

٤- التعلم من الممارسات المتميزة للغير.

٥- القدرة علي نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلي الواقع العملي أي القدرة علي تطبيقها من بواسطة العاملين.

خامساً: تنوع قوة العمل
(The Diversification of the Workforce)

كنتيجة للعالمية وانفتاح الأسواق من جهة وتزايد دخول المرأة لسوق العمل من جهة اخري أن أصبح هناك تنوع كبير في قوة العمل والذي قد يكون مرجعه التباين الثقافي بين الدول المختلفة أو حتي داخل الدولة الواحدة أو المنظمة الواحدة.

فمثلاً في الولايات المتحدة يعمل في المنظمة الواحدة عاملين من أجناس وديانات وجنسيات وأصول عرقية مختلفة.

وعليه فقد حدث في أواخر الخمسينات وبداية الستينات أن حدثت طفرة في مجال تنوع قوة العمل. هذا التنوع قد أخد العديد من الصور عبر مراحل تطور البشرية كان من أبرزها:

١- التنوع الثقافي: الناتج عن تشغيل قوى عاملة من مختلف الجنسيات (في حالة الشركات العالمية) أو من مختلف البيئات الاجتماعية عموماً حتي من داخل الدولة الواحدة وما يعكسه من ثقافات مختلفة.

٢- التنوع النوعي: حيث زادت نسبة مشاركة المرأة في مجال العمل حتي بلغت النصف تقريباً في الولايات المتحدة الامريكية.

٣- التنوع العرقي: حيث ذادت نسبة تشغيل العاملين من أصول افريقية أو أسيوية وعدم الاقتصار أو التفضيل للجنس الابيض فقط.

٤- التنوع التعليمي: نتج عن ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

٥- التنوع العمرى: ترتب علي الانتعاش الاقتصادي الذي حدث بعد الحرب العالمية الثانية أن حدث انفجار سكاني بزيادة نسبة المواليد ومتوسط الأعمار من جهة وانخفاض نسبة الوفيات من جهة أخرى. هذا الوضع ترتب عليه اعادة النظر في العديد من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل سياسات التعيين، التقاعد.

تأثير تنوع قوة العمل علي مجال السلوك التنظيمي:

ترتب علي هذا التنوع المتزايد في قوة العمل اتباع العديد من المنظمات لسياسات جديدة لإدارة السلوك التنظيمي من أجل التمكن من توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه السياسات الجديدة تقوم علي احترام التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية والاجتماعية والتزاماتهم العائلية مما يجعلهم أكثرة قدرة ورغبة علي العمل ومن ثم التمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أمثلة تلك السياسات:

١- توفير برامج رعاية متنوعة للعاملين لتخفيف أعباء الحياة عليهم مثل توفير وجبات غذائية مجاناً أو بأسعار رمزية، توفير وسائل انتقال للعمل وغيرها من أجل أن يتفرغ العاملين للعمل.

٢- توفير دور لرعاية المسنين من أباء العاملين أو ذويهم.

٣- توفير دور لرعاية أبناء العاملين من الأطفال أو ذوى الاحتياجات

الخاصة في مواقع قريبة من مواقع العمل حتي يتسني للعاملين أداء وظائفهم وأبنائهم في مأمن من المخاطر ويستطيعون الإطمئنان عليهم بيسر.

وبرغم أن تلك البرامج والسياسات السابقة لها تكلفتها إلا أن لها مميزاتها التي تبرر تلك التكلفة وتفوقها في كثير من الأحيان. من هذه المزايا ما يلي:

١- مساعدة المنظمة في جذب الكفاءات من سوق العمل مما يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى غير المطبقة لمثل تلك السياسات.

٢- مساعدة المنظمة في الاحتفاظ بتلك الكفاءات بدلاً من هروبها للمنافسين الذين يقدمون مزايا أفضل. وبالاضافة لذلك توفير نفقات الإحلال. فقد وجدت شركة AT&T (وهي شركة أمريكية تعمل في مجال الاتصالات، تم تأسيسها سنة ١٩٨٣). أن متوسط تكلفة السماح للموظف لديها بالحصول علي أجازة لمدة سنة بدون أجر تُكلف الشركة ٣٢% من الأجر السنوى لهذا الموظف في حين تبلغ التكلفة ١٥٠% في حالة إحلال موظف آخر محل هذا الموظف الراغب في الإجازة.

٣- مساعدة الموظف في التغلب علي بعض مشاكله الشخصية أو العائلية وحلها و مواجهة التحديات التي قد تعوقه عن العمل - والتي قد تكون خارج نطاق العمل ولا تتعلق بحياته الوظيفية بل تتعلق بحياته الشخصية او التزاماته العائلية - تجعله أكثر قدرة ورغبة علي القيام بالعمل وبالتالي ضبط وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

سادساً: التطورات التكنولوجية (Technological Advances)

يشهد العالم في الآونة الآخيرة ثورة ادارية تحاول ملاحقة التطورات التكنولوجية. فمنذ الثورة الصناعية اعتاد العاملين علي أن يعملوا في وظائف تُنظم علي شكل تدرج هرمي. وقد ظلت هذه الصيغة التقليدية للعمل سائدة خلال القرن العشرين. ولكن في الآونة الأخيرة حدثت تغيرات جذرية سادت العالم من أهمها التقدم التكنولوجي الهائل في شتي المجالات والذي تنج عنه ثلاث ثورات رئيسية (ثورة الالكترونيات، ثورة الاتصالات، ثورة المعلومات) مما أسفر عن تأثيرات عديدة علي السلوك التنظيمي منها ما يلي (Greenberg, Baron, 2000، المغربي، وآخرين ٢٠٠٩):

١- الاتجاه نحو منظمات أبسط وأقل في الحجم (Lean Organization):

حيث أدي ادخال الآلية والميكنة في العمل إلي تقليل أعداد العاملين المطلوبين للقيام بالوظائف وكذلك تقليل عدد العمليات اللازمة لانتاج السلع والخدمات واختفاء عدد من الوظائف غير الضرورية وبالتالي أصبحت المنظمات أصغر حجماً وأكثر رشاقةً. فعلي سبيل المثال شركة فورد كان لديها ٤٠٠ موظف في قسم الحسابات بينما شركة مازدا في نفس العصر لديها ٥ موظفين فقط في نفس القسم للقيام بنفس المهام. فما السبب؟

السبب هو اعتماد مازدا آنذاك علي تكنولوجيا الحاسبات الآلية.

٢- الاتجاه نحو تقليص قوة العمل (Downsizing) وإعادة هيكلة العمالة (Restructuring) وإعادة هندسة العمليات الإدراية (Re-Engineering):

فبسبب ضغوط المنافسة والاتجاه نحو تخفيض التكاليف تلجأ بعض المنظمات إلي الغاء بعض الوظائف وانهاء خدمة شاغليها أو إحلال العاملين

بعقود دائمة بعاملين آخرين بعقود مؤقتة. أي أنه بدلاً من إلغاء بعض الوظائف نهائياً قد تلجأ المنظمات إلي تشغيل عاملين بعقود مؤقتة لفترة معينة عند الحاجة إليهم في أوقات النمو والاستغناء عنهم في أوقات الركود. وبالتالي يتم إحلال العمالة المؤقتة محل الدائمة. ويتوقع المختصيين بأنه في غضون سنوات قليلة سيعمل نصف قوة العمل بنظام العقود المؤقتة ونظام العمل جزءً من الوقت.

٣- الاتجاه نحو شبكة المنظمات المؤقتة (الافتراضية أو التخيلية Virtual Organization):

في الآونة الآخيرة وكنتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة وزيادة التخصص في المهارات بدرجة لا تستطيع معها أي منظمة من أن تقوم بمفردها بعمل كل شيئ. ولذلك فإن المنظمات تُوحِّدْ قواها معاً مؤقتاً لتُكَّوْن منظمة افتراضية. ومن هنا ظهر مفهوم حديث يدعي المنظمة الافتراضية (أو التخيلية) علي شبكات الانترنت. وهي منظمات عالية المرونة ذات تنظيم مؤقت وليس دائم يشمل عدد من المنظمات التي تستغل قدراتها معاً لأغتنام فرصة معينة. بحيث تختص كل منها في أداء أنشطة محددة أو انتاج أجزاء معينة من المنتجات التي تتفوق في أدائها أو انتاجها عن غيرها. أي يتم انتاج هذه الأجزاء في الدول الأنسب لها من حيث توافر المواد الخام اللازمة أو الوفر في تكاليف العمالة أو التشغيل. وبالتالي تتعاون تلك المنظمات لإنجاز مشروع يحتاج لتكامل قدراتهم وامكانياتهم معاً وبذلك يكونوا تحالف شديد القوة ليس له مقر حقيقي فعلي علي أرض الواقع وإنما مقر خيالي علي شبكات الانترنت.

سـابعاً: اسـتحداث ترتيبـات عمـل مرنـة ومتطـورة (Flexible, New Working Arrangements)

كنتيجة لما سبق - ولتنامي الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام وعدم اقتصار العمل علي الرجل مثلما كان قديماً وعلي ساعات عمل محددة (عادة من ٨ ص- ٢م) وتنوع قوة العمل بمختلف صوره والثورات التكنولوجية الهائلة - أصبح هناك ضرورة إلي وجود ترتيبات عمل مستحدثة تتصف بكونها أكثر مرونة وقدرة علي التكيف مع كل تلك التغييرات لتمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم بسهولة ويسر أكثر بالنسبة لهم وبكفاءة وفعالية أكثر بالنسبة لمنظماتهم. وبما يتوافق مع ظروفهم وحياتهم الخاصة وقدراتهم وامكانتياتهم الشخصية. وبالتأكيد فإن مثل تلك الترتيبات تكون منظمة ومُخططة ومُتفق عليها ما بين العاملين والإدارة. وقد أكدت الدراسات في هذا المجال علي أن تطبيق هذه البرامج والترتيبات قد أدي إلي ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب والدوران. من أمثلة هذه الترتيبات المستحدثة ما يلي:

١- تقليـص أوقـات العمـل اختياريـاً (Voluntary Reduced Work Time "V-time"):

أي بأن يُسمح للعاملين أن يعملوا جزء من أوقات العمل الرسمية اختيارياً وفي المقابل يتقاضون جزء من أجورهم بنفس النسبة. وعادة ما تتراوح نسبة التخفيض من ١٠-٢٠%. ولقد أصبح هذا النوع شائعاً في العديد من المنظمات الحكومية سواء الأجنبية أو المحلية، مما أدي إلي تحقيق النفع لكل من المنظمة والفرد. حيث وَفّر المزيد من الوقت المتاح للحياة الشخصية بالنسبة للعمالة وخَفّض تكاليف العمالة بالنسبة للمنظمة.

٢- دمج أو ضغط أوقات العمل الاسبوعية في عدد محدود من الأيام (Compress Workweeks):

أي السماح للعاملين أن يخفضوا أيام العمل اسبوعياً إلي عدد أيام أقل مع العمل لساعات أكثر يومياً مع تقاضي نفس الأجر. بمعني أن يعمل الفرد ٤ أيام في الأسبوع كل يوم ١٢ ساعة مثلاً بدلاً من أن يعمل الاسبوع كله (٦ أيام) كل يوم ٨ ساعات (وهي ساعات العمل النمطية) بما يتوافق مع ظروفه. ومن أمثلة ذلك النظام عمل رجال الشرطة في الخدمة ١٢ ساعة متواصلة ثم يُعطي فترة راحة ١٢ ساعة التالية، أو العمل لمدة ٢٤ ساعة ثم أخذ راحة ٤٨ ساعة التالية.

٣- توافر برامج مرنة لساعات العمل (flextime program):

أي بأن يُسمح للعاملين اختيار مواعيد الحضور والانصراف بالنسبة لكل منهم بما يتوافق مع رغبتهم. من أمثلة البرامج المطبقة في الواقع العملي أن يُقسم يوم العمل إلي جزئين بحيث يداوم جميع العاملين من ٩ص-١٢ ظ (الجزء الأول من اليوم) ومن ثم يتم تقسيم باقي يوم العمل إلي فترات (من ١ إلي ٣م، من ٣م إلي ٦م، ومن ٦م إلي ٩م) علي أن يترك للعامل حرية اختيار الفترة التي تناسبه من الثلاثة بدائل المتاحة (الجزء الثاني من اليوم).

كذلك من أمثلة تلك البرامج ترك ميعاد بداية الدوام بالنسبة للعامل مفتوح (إلي مدي معين) علي أن يداوم العامل ساعات العمل المطلوبة منه بدءً من لحظة دخوله المنظمة، وذلك بالطبع بالاتفاق مع الادارة.

٤- المشاركة في العمل (Job Sharing):

أي أن يُسمح لاثنين من العاملين أن يتناوبا علي العمل ويشتركان في القيام بمهام وظيفة واحدة بحيث يتقاسمان المسئوليات الوظيفية وساعات

العمل والأجر وفقاً لنسبة الوقت الذي عمله كل منهما. وهذه المشاركة قد تكون مؤقتة لإنهاء مهمة معينة أو تكون دائمة. ويعد هذا البرنامج أحد أشكال العمل لجزءً من الوقت (Part Time). علي سبيل المثال تطبق شركة زيروكس (Xerox) هذا البرنامج وخاصة بالنسبة للسيدات حديثي الزواج لكي يتمكنوا من قضاء وقت أطول مع أسرهن الجديدة.

٥- استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بعد الكترنياً (Telecommuting) أو المرونة المكانية في أداء العمل (Flexplace):

وبمقتضاه يُسمح للعامل من أداء مهام وظيفته عن بعد (Tel-Working) من المنزل مثلاً من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات كالحاسبات الالية والانترنت وبرامج المشاركة المعلوماتية. وتجدر الإشارة إلي أن الدراسات في هذا المجال توصلت للنتائج التالية (Greenberg, Baron, 2000):

أ-أن أعداد العاملين المستخدمين لهذا النظام في تزايد مستمر حيث يقدر عددهم في الوقت الحاضر بحوالي ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ عامل.

ب- شيوع استخدام هذا النظام في المنظمات الصغيرة، حيث وُجد أن ٧٧% من المستخدمين لهذا النظام يعملون في منظمات يقل عدد العاملين فيها عن ١٠٠ عامل.

أن هناك ٧٨% من العاملين في كبريات المنظمات والمسجلة بقائمة مجلة فورتشن ٥٠٠ (وهي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورتشن والتي تضع ترتيباً لأعلى ٥٠٠ شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها) يقومون بأداء أعمالهم عن بعد.

وتعد شركة IBM (وهي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال

تصنيع الحاسبات والبرمجيات) من أوائل الشركات المطبقة لهذا النظام. فعلي سبيل المثال نجد العاملين في فرع الشركة في ولاية شيكاجو والبالغ عددهم أكثر من ٤٠٠٠ عامل ما بين رجال بيع وفنيين واداريين لايلتقون وجهاً لوجه بشكل مباشر إلا مرة أو مرتين اسبوعياً حيث يمارسون مهام وظائفهم من خلال وسائل الاتصال عن بعد مثل التلفونات المحمولة والحاسبات الآلية والفاكس والبريد الالكتروني (E-Mail). وفي ضوء ذلك الوضع ففي غضون سنوات قليلة ستستغني الشركة عن نصف الأماكن المخصصة للعاملين لديها ولن تكون بحاجة لتدوال حوالي ٨٠% أو أكثر من التقارير الورقية التقليدية لأنها ستتم الكترونياً بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين العملاء أو الادارة.

ولأن الكمال لله وحده وما عداه من صنع البشر هو خاضع للانتقاص فإن هذا النظام له العديد من المزايا ولكن يقابلها العديد من العيوب بالنسبة للأفراد أو المنظمات المعاصرة. ويمكن توضيحها أهمها بشكل مختصر ومبسط من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

مزايا وعيوب نظام العمل الكترونياً

المزايا	العيوب
١- توفير التكاليف المكتبية. ٢- تحسُّنْ الانتاجية. ٣- زيادة الربحية. ٤- ارتفاع رضا العاملين بسبب تقليل أعباء الانتقال للعمل وتخفيض تكاليفه، وتقليل الاحتكاك بين	١-لايناسب كل فرد. ٢-لا يتناسب مع كل الأعمال. ٣-يتطلب لنجاحه توافر شروط معينة منها: - فرد يتمتع بالاعتماد علي النفس، لديه رقابة ذاتية، لايحتاج للاشراف

المزايا	العيوب
العاملين والمشاحنات التي قد تنجم بسبب الاتصالات المباشرة في العمل. ٥- تمكين المنظمات من الوفاء بتعهداتها مع الحكومة بخصوص قوانين حكومية معينة مثل قانون البيئة عام ١٩٩٠ والخاص بعدم تلويث الهواء وهذا يستلزم تخفيض انتقالات العاملين.	المباشر. - فرد مُدَرَّبْ تدريب كافي علي استخدام التكنولوجيا، إدارة الوقت، التعامل مع المشاكل الصحية الناتجة عن التكنولوجيا، إحداث التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية. ٤- كيفية احتساب الأجور بشكل عادل. حيث يصعب وضع معايير لكمية وجودة العمل ووقت الدوام.

وفي ضوء ما سبق توضيحه يجب علي المنظمات أن تعي تماماً تلك العيوب والمشكلات وتضع لها حلول مقبولة للجميع قبل الشروع في تطبيق هذا النظام أملاً في الاستفادة من مزاياه ووفوراته وتفادياً لعيوبه ومشكلاته.

ثامناً: ثورة الجودة (The Quality Revolution)

عاني الأفراد ولسنوات طويلة من انخفاض جودة المنتجات وردائتها (وتوصيفها بأنها من الدرجة الثانية أو دون المتوسط) إلا أن انفتاح الأسواق ودخول المنتجات الخارجية الأكثر جودة أجبر المنظمات المحلية علي الاهتمام بالجودة والسعي للحصول علي شهادات الأيزو بمختلف فروعها، هذا إذا رغبت تلك المنظمات في النجاح والاستمرار في السوق.

فعلي سبيل المثال في مجال صناعة السيارات دخلت شركة تويوتا ونيسان اليابانيتين سوق السيارات في الولايات المتحدة الامريكية بسيارات أقل تكلفة وأكثر عملية مقارنة بسيارات شركات فورد وكرايسلر وجنرال موتورز مما جعل المستهلك الامريكي أكثر اقبالاً علي تلك السيارات

اليابانيـة. الأمـر الـذي أجبـر الشـركات الأمريكيـة علـي إعـادة النظـر فـي استراتيجياتها بحيث تقدم منتجاً أكثر جودة وعملية ليلبي احتياجات العمـلاء. وهكذا بالنسبة للشركات العاملة في شتي المجالات. وهو مـا يمكـن أن نطلـق عليه ثورة الجودة.

وعليه فالمنظمة الناجحة هي التـي تحـرص دومـاً علـي انتـاج المنتجـات (السـلع أو الخـدمات) بـأعلي جـودة وأقـل سـعر وأكثـر تلبيـةً لاحتياجـات عملائها.

ومــن أشــهر مــداخل بنــاء الجــودة مــدخل إدارة الجــودة الشــاملة (Total Quality Management "TQM"). وباختصــار هــي اسـتراتيجية تهـدف لتعظـيم رضـا العميـل مـن خـلال تعظـيم جـودة السـلع والخـدمات. وهـي فلسـفة متكاملـة تعتنقهـا المنظمـة تؤكـد دومـاً علـي تحقيـق الجـودة فـي كـل شـيئ يـتم عملـه، وفـي كـل مكـون مـن مكونـات نظـام العمـل بالمنظمة. أي الحرص علي تحقيق الجودة في مدخلات المنظمة (مثل المواد الخـــام، الالات، ادوات، المعـــدات، الوقـــود، العمالـــة، التكنولوجيـــا المسـتخدمة،..)، وجـودة العمليـات (أنظمـة الانتـاج والتشـغيل)، وجـودة المخرجات (السلع والخدمات المقدمـة مـن المنظمـة). رائـد هـذا المـدخل هـو إدوارد ديمـنج (Edward Deming) والـذي أوضـح أن تحقيـق الجـودة الشاملة يتطلب من كل فرد بالمنظمة أن يكون لديه إلتزام أدبي (معنوي نابع من ذاته) تام بإدخال أي تطوير يـراه ضـرورياً لتحسين الجـودة ممـا يتطلـب تحسين مستمر في كل النظام الانتاجي بدءً من المدخلات مروراً بالعمليات الانتاجيـة وانتهـاءً بالمخرجـات. بالاضـافة لـذلك فمـن أجـل تحقيـق الجـودة الشاملة لابد من شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة وجعـل الجودة أحد أهم خصائص الثقافة التنظيمية، وتوجيه كل سلوكيات العـاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة.

تاســـــــــعاً: الســـــــــلوك الأخلاقـــــــــي للمنظمـــــــــة (Organization Ethical Behavior)

في الآونة الاخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية (Organization Social Responsibility) وما صاحبها من سلوكيات مدعمة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها (العاملين، العملاء، المجتمع) من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (Ethical Organization).

وهو ما سيرد تناوله تفصيلاً في الفصل الخاص بالسلوك التنظيمي الأخلاقي.

<u>الإفتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي في المنظمات المعاصر:</u>

هناك ثلاثة افتراضات جوهرية هي (Greenberg, Baron, 2000):

١- لـــيس هنـــاك مـــدخل وحيـــد أمثـــل لإدارة الســـلوك التنظيمـــي:

There is No "One Best Approach" to Managing People)

عادة ما يثور في الذهن الأسئلة التالية:

٢- ما أفضل طريقة لتحفيز العاملين؟

٣- ما أفضل أنماط القيادة؟

٤- هل القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أم فردي هي الأكثر فعالية؟

والإجابة على تلك الأسئلة ذلك هي بأنه ليس هناك مدخل وحيد مُفَضَّلْ لمواجهة تلك الظواهر بل أن المدخل الموقفي هو الحل عندما يتعلق الأمر بالسلوك التنظيمي أي بسلوك البشر.

وقد يرجع السبب إلي أن سلوك الأفراد يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية (مثل قيم ومهارات ودوافع)، ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية (مثل طبيعة التنظيم، والثقافة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية بين الأفراد)، بالإضافة إلى تأثره بالعوامل المحيطة بالبيئة (مثل قوة الاقتصاد، المنافسة). وهي عوامل كلها تتصف بالتغير وعدم الثبات. ولذلك فإنه لا يوجد موقف مُوَحدْ لإدارة الناس والاعتقاد بغير ذلك يعتبر تحيز وتبسيط مبالغ فيه. بمعني أخر لا توجد مبادئ عالمية موحدة أو متفق عليها لإدراة السلوك التنظيمي تصلح للتطبيق في أي زمان واي مكان وعلي أي عاملين وتحقق نتائج مثلي.

وخلاصة القول ففي العلوم الاجتماعية (وهي العلوم المتصلة بالعنصر البشري) لا يوجد ما يسمي بـ "الحل الأمثل أو الحل المثالي" مثلما هو الحال في العلوم الطبيعية وإنما يوجد ما يسمي بـ "الحل الأنسب أو الحل المناسب" في ضوء ظروف كل موقف.

٢- إن المنظمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية عندما يتم تحسين جودة الحياة سواء المهنية أو الشخصية للعاملين بها: (Work Can be Both productive and Pleasant) بمعني أنه يمكن أن يكون العمل منتجاً وفي نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور.

ويمكن توضيح ذلك من خلال التفرقة بين نظريتي دوجلاس ماكجرويجر (X , Y) حيث أوضح كيف كانت النظرة إلى العامل في الماضي (نظرية X) ثم كيف أصبحت في الوقت الحاضر (نظرية Y) من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

التفرقة بين نظريتي (X , Y)

وجه المقارنة	نظرية x	نظرية y
النظرة للفرد	عدم الثقة	الأفضلية للموارد البشرية (الاهتمام بالإنسان كانسان)
العنصر البشري	كسول بطبعه	نشيط وفي حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسئولية
الاهتمام بالعمل	غير مهتم	مهتم جداً
الظروف التي يعمل بها	يعمل تحت الضغط والتهديد (مبدأ العصا)	يعمل حينما يتم إعداده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته (مبدأ الجزرة)

وهو ما يُظهر أن السلوك التنظيمي بمفهومه الحديث يرى أنه ليست هناك أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجة وباعثة على السرور في نفس الوقت.

٣- إن المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة دائمة التغير (Organizations are Dynamic and Ever- changing):

حيث تعتبر المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها المحيطة تحصل منها علي مدخلاتها (مواد خام، الالات، عمال..) وتخرج لها مخرجاتها (سلع، خدمات) من خلال عملياتها. وبالتبعية طالما أن المنظمة منفتحة علي البيئة الخارجية فهي دائمة التأثر بالقوى الموجودة في تلك البيئة. وذلك يُفَسِّرْ الطبيعة الديناميكية للمنظمات.

سمات المنظمات المعاصرة:

ازاء كل تلك التحديات يتضح أن من أهم سمات المنظمات المعاصرة ما يلي:

١- تنامي أهمية المورد البشري وبالتالي تنامي أهميه ادارة سلوكه التنظيمي. حيث شهدت الآونة الاخيرة بروز العديد من مظاهر المشكلة السلوكية والتي تعكس تباعد الرؤي بين الادارة والعاملين حول السلوك المرغوب من قبل الادارة والمتوقع من العاملين وبين السلوك الفعلي لهم، ولذا تبرز حاجة المنظمات إلى حسن إدارة سلوك العاملين حتي تتمكن من مواكبة هذه التغيرات والتحديات والتكيف معها وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك عن طريق:

أ- توضيح وتعزيز أنماط السلوك الايجابي (المعاون للمنظمة) وحفز مصادره ومحدداته سواء الفردية أو الجماعية للاستمرار في ممارسته.

ب- تحويل سلوك العاملين المحايد إلي السلوك المعاون أو علي الأقل ضمان حيادهم.

ت- تعديل السلوك المناهض لأهداف المنظمة وتحويله لمعاون أو علي الأقل محايد (المغربي، وآخرين ٢٠٠٩).

٢- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة كأحد أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.

٣- الاعتماد علي مدخل اللامركزية الإدارية إلى حد كبير، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

٤- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على

تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

٥- اتباع استراتيجيات وسياسات تكفل للعاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار أساليب التنفيذ وأدواته، حيث أن هذه المشاركة تعد وسيلة هامة لخلق اقتناع العاملين بأهمية عملهم ومن ثم تقبلهم لتحمل مسئوليته وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة.

٦- الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة وبمعاونة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتحول الأهمية من رأس المال المادي (النقدي) إلى رأس المال الفكري (الموارد البشرية).

٧- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتنفيذ ابتكاراتهم علي حيز الواقع. فالمنظمة الأكثر نجاحاً في الدول المتقدمة هي التي تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في حد ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو شريك فيها يُفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية وفي صنع واتخاذ القرارات ويتحمل المخاطر، وكذلك يشارك في العائد.

٨- الميل نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق أهداف تعجز إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها.

٩- استيعاب مفهوم "الجودة الكلية الشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل

مراحل العمل وكل مستويات الأداء في منظمة. وبالتالي فإن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في كل مجالات العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتصاعدة من الجودة.

خلاصة الفصل:

♦ تعد ادارة السلوك التنظيمي بكفاءة وفعالية من أهم مقومات المنظمات المعاصرة لمواجهة التطوارت الحديثة المتسارعة.

♦ وتتمثل أهم التحديات المعاصرة في العالمية، المنافسة، الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية، التحول من عصر الصناعة الي عصر المعرفة، تنوع قوة العمل، الثورات التكنولوجية، استحداث ترتيبات عمل متطورة ومرنة، ثورة الجودة، السلوك الأخلاقي للمنظمة.

♦ إن التجارة الدولية هي المحرك الرئيسي للعالمية من خلال الشركات متعددة الجنسيات.

♦ من أهم تاثيرات ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي هو تأثير الثقافة علي اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي.

♦ نتج عن الاتجاه للعالمية وانفتاح الأسواق أن اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات.

♦ تتجه الدول نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاقتصادية "عصر التكتلات الاقتصادية".

♦ المعرفة = القوة.

♦ تقوم السياسات في المنظمات المعاصرة علي فكرة احترام التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية والاجتماعية.

♦ نتج عن التطورات التكنولوجية الاتجاه نحو منظمات أبسط وأقل في الحجم، الاتجاه نحو تقليص قوة العمل، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة هندسة العمليات الإدراية، الاتجاه نحو شبكة المنظمات المؤقتة.

♦ استحداث ترتيبات عمل مرنة ومتطورة منها تقليص أوقات العمل

اختيارياً، دمج أو ضغط أوقات العمل الاسبوعية في عدد محدود من الأيام، توافر برامج مرنة لساعات العمل، المشاركة في العمل، استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بعد الكترنياً.

- هناك العديد من المزايا يقابلها العيوب لنظام العمل الكترونياً.

- من أجل تحقيق الجودة الشاملة لابد من شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة وجعل الجودة أحد أهم خصائص الثقافة التنظيمية، وتوجيه كل سلوكيات العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة.

- ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح المنظمة الأخلاقية.

- من الإفتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي في المنظمات المعاصر أن ليس هناك مدخل وحيد أمثل لإدارة السلوك التنظيمي، إن المنظمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية وبهجة للعاملين، تعتبر المنظمة نظام مفتوح دائم التغير.

- من سمات المنظمات المعاصرة تنامي أهمية المورد البشري وبالتالي تنامي أهميه ادارة سلوكه التنظيمي، الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة، الاعتماد علي مدخل اللامركزية الإدارية، استثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية، المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية، اتباع استراتيجيات تكفل للعاملين فرص المشاركة الإيجابية في الادارة، الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين والاحتفاظ فقط بعدد محدود من أصحاب المعرفة، استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، سيادة مفهوم "الجودة الكلية والشاملة".

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم:

١- المنافسة كأمر حتمي.

٢- المعرفة = القوة.

٣- تأثير ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي.

٤- أهم التحديات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية.

السؤال الثاني: : وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- نتج عن التطورات التكنولوجية الاتجاه نحو منظمات أعقد وأكبر في الحجم، الاتجاه نحو تقليص قوة العمل، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الاتجاه نحو شبكة المنظمات الدائمة.

٢- لنظام العمل الكترونياً العديد من المزايا فقط.

٣- لا يشترط من أجل تحقيق الجودة الشاملة شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة.

٤- ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح المنظمة الأخلاقية.

٥- تقوم السياسات في المنظمات المعاصرة علي فكرة تجاهل التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية فقط.

٦- تتجه الدول نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاجتماعية فهو عصر التكتلات الاجتماعية.

٧- استحداث ترتيبات عمل مرنة ومتطورة منها تقليص أوقات العمل اختيارياً، دمج أو ضغط أوقات العمل الاسبوعية في عدد محدود

من الأيام، توافر برامج مرنة لساعات العمل، المشاركة في العمل، استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بعد الكترنياً.

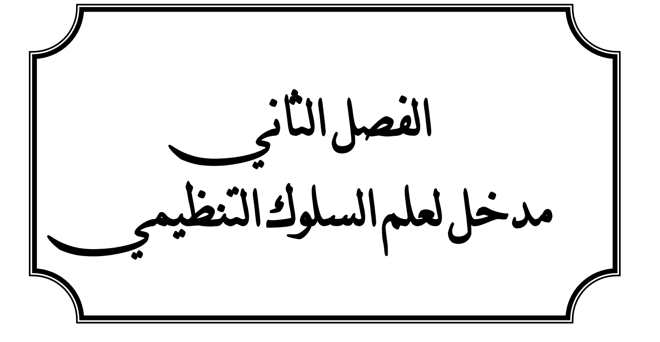
السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية:

١- التجارة الدولية هي المحرك الرئيسي للـ.....من خلال الشركات.....

٢- من الإفتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي في المنظمات المعاصر ...،...،...

٣- من سمات المنظمات المعاصرة تنامي أهمية المورد ....البشري وبالتالي تنامي أهميه ادارة ....

٤- من سمات المنظمات المعاصرة...،...،...،...،....



الفصل الثاني
مدخل لعلم السلوك التنظيمي

مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة ولايزل عدداً من المتغيرات والتحديات الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة منظمات الأعمال في مختلف دول العالم علي اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك فقد أثرت تلك التحديات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية. وإزاء كل تلك التحديات والمتطلبات العصرية أصبح من الضرورى أن يكون هناك ادارة واعية لسلوك أخطر وأقوي أسلحة المنظمة والتي يجب أن تستخدمها لمجابهة هذه التحديات واستيفاء تلك المتطلبات ألا وهو العنصر البشري.

وكذلك ففي ضوء ما أظهرته نظريات الفكر الإداري من أهمية الإستثمار في رأس المال البشري بإعتباره متغيراً ذا أهمية جوهرية وحاسمة في حفز النمو وخلق القدرة التنافسية للإقتصاد (عشوش، ٢٠١٣، عبد المولي،٢٠٠٣) فهو المورد الاستراتيجي للمنظمة ومصدر أساسي لتحقيق ميزة تنافسية (الماضي، ٢٠٠٧). وعليه فإن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات تقوم علي فكرة مفادها أن هذا الأداء التنظيمي يحركه ويشكله السلوك البشري. وبالتبعية فإن الفهم لهذا السلوك ومحدداته هو الخطوة الأولى لحسن إدراته وتحسين أداء المنظمات وهو السبيل الأمثل لتطويع سلوكها.

فالإدراك الصحيح والفهم الحقيقي للسلوك التنظيمي هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المنظمات في اتجاهات فعالة. فكم من منظمات لديها كل مقومات النجاح المادية من رأس مال، منتجات تنافسية، تكنولوجيا متطورة في مجال عملها ومع ذلك لا تحقق نتائج أعمال متميزة بسبب مشاكل انسانية تعاني منها.

وتأسيساً علي ما سبق فإن هذا التوجه نحو الإهتمام بالعنصر البشري يشكل القاعدة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي والذي يختص بدراسة سلوك العنصر البشري في المنظمات وهو محور الإهتمام في المُؤَلّف الحالي.

الخلفية التاريخية حول بداية الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمى:

مع بداية القرن العشرين بدأ علماء الكفاءة الصناعية يبحثون عن سبل لتحسين كفاءة العاملين. بمعني البحث عن طريقة تجعل العاملين ينتجون أكثر في وقت وبتكلفة أقل. وذلك في أعقاب التحولات الصناعية والتكنولوجية وتزايد مشكلات الانتاجية الناتجة عن تركيز الاهتمام علي الموارد المادية وإغفال أهمية الجانب الإنساني للموارد البشرية. الأمر الذي مَثَّل المحاولات المبدئية لدراسة السلوك التنظيمي. ولقد مر الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني بالعديد من المدارس من أهمها (Greenberg, Baron, 2000، عبد المحسن، ٢٠١٤):

١- المدرسة الكلاسيكية:

بمراجعة مدارس الفكر الإداري وعلاقتها بدراسة السلوك التنظيمي يتضح أن البدايات الأولي لها كانت تُعرف بالمدرسة الكلاسيكية والتي ظهرت في أوائل القرن العشرين وانصب اهتمامها علي زيادة الإنتاجية بأي طريقة دون الاهتمام بالعنصر البشري. والتي تضمنت ما يلي:

أ- حركة الإدراة العلمية لفريدرك تايلور في أمريكا:

ويعتبر تايلور الأدب الروحي لتلك الحركة والذي استخدم البحث العلمي لتحديد المستوي الأمثل من التخصص وتقسيم مهام العمل. وبمعني أخر فقد اتجه للتعرف علي أفضل الطرق التي يُؤَدي بها العاملون وظائفهم من خلال دراسة الزمن والحركة. وعليه فقد اعتبر تايلور أول من استخدم

الطريقة العلمية في الإدراة وتحديداً الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم. والتي أسفر عنها زيادة أجر العاملين وزيادة انتاجية أصحاب العمل.

ب- حركة الوظائف الإدارية لهنري فايول في فرنسا:

والذي حدد ما يعرف بمبادئ الإدراة. وهي التخصص وتقسيم العمل، السلطة والمسئولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، الإنضباط، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، مكافأة العاملين، استقرار العاملين، روح المبادرة، التعاون وروح الفريق. وقد قسم الوظائف التي تُؤَدي في أي منظمة إلي ستة مجموعات وظيفية هي [وظائف إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، فنية، تجارية، مالية، محاسبية، صيانة].

ت- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر في ألمانيا:

والذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي يطلق عليها التنظيم البيروقراطي يصلح لكل المنظمات. وبالمثل مثلما كانت تبحث حركة الإدراة العلمية في تحديد الطريقة المثلي لأداء العمل فإن هذه النظرية افترضت طريقة مثلي لتنظيم العمل حتي تعمل أي منظمة بكفاءة مرتفعة.

ويمكن توضيح أهم خصائص تلك الطريقة من خلال الجدول التالي (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٠) :

جدول (١)

خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي

الخصائص	وصفها
- قواعد واجراءات رسمية	- إرشادات مكتوبة تستخدم في الرقابة على كل سلوك العاملين
- معاملة غير شخصية	- تجنب المحاباة، وكل علاقات العمل ترتكز على معايير موضوعية.
- تقسيم العمل	- كل الواجبات يتم تقسيمها إلى عمليات متخصصة يؤديها أشخاص لديهم المهارات الكافية.
- هيكل هرمي	- فالمراكز الوظيفية يتم ترتيبها وفقًا لمستوى السلطة في نسق واضح مع أعلى المستويات إلى أدناها.
- هيكل السلطة	- اتخاذ القرار يحدده مركز الفرد في هرم السلطة والأفراد ذوي المناصب الأعلى لهم سلطة على الأفراد في المراكز الأدنى.
- التوظف الدائم	- فالتوظف ينظر له باعتباره عملية دائمة وليست مؤقتة.
- المرشد	- فالمنظمة ملتزمة بتحقيق أهدافها (الربحية مثلا) وأن يتم ذلك بأقصى كفاءة ممكنة .

ورغم ما قدمته تلك المدارس من اسهامات قيمة لتطور الفكر الإداري ومنها تحسين الظروف المادية لبيئة العمل كالإضاءة، التهوية، التصميم الداخلي لمكان العمل، علاقة الوقت بالحركة وغيرها كرفع الأجور وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية. إلا أنها أغفلت أهمية المورد البشري وإنسانيته وحاجاته النفسية والإجتماعية وإعتبرته كالآلة أو ترس في ماكينة مثله مثل باقى الموارد المادية الأخري. وترتب علي ذلك افتراض أن أهم دافع لديه لكي يعمل هو الأجر المادي مثلما يمثل الوقود بالنسبة للألة .

٢- حركة العلاقات الإنسانية:

ويعتبر رائدها ألتون مايو والذي توصل من خلال تجاربه في العشرينات من القرن العشرين في شركة وسترن إليكترك بأمريكا إلي أن اعتبار الفرد مجرد ترس في آلة (كما افترضت المدرسة الكلاسيكية) ليس في محله وبالتالي فالحافز المادي (الأجر) ليس هو العامل الوحيد والأهم في التأثير علي الإنتاجية، بل ان إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية للعاملين (ومن أهمها العلاقات الإنسانية سواء ما بين العاملين أو بينهم وبين

رؤسائهم) كان لها عظيم الأثر علي رفع انتاجيتهم. ومن هنا بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدراة.

٣- المدرسة السلوكية:

والتي بلورت إطار متكامل لدراسة السلوك التنظيمي وبضرورة الإهتمام بدراسة الإنسان من حيث دوافعه للعمل، وحاجاته، ورغباته، وكيفية إشباعها، ومشاعره، وميوله، واتجاهاته، وقيمه ومعتقداته بغية رفع روحه المعنوية وذلك بالإستفادة من مختلف العلوم المتعلقة بالإنسان ومنها علم الإدارة، علم النفس، علم الإجتماع، علم الإنثروبولوجي والتي تساهم في فهم السلوك وتفسيره والتنبؤ به وإدارته والتحكم فيه.

تعريف السلوك التنظيمي:

مبدئياً تجدر الإشارة إلي أن لفظ السلوك في معناه العام والمطلق يُشير إلي أي فعل أو تصرف يقوم به الكائن الحي سواء أكان فعل أم رد فعل كإستجابة لمثيرات يتعرض لها في بيئته المحيطة. أي أن السلوك هو محصلة تفاعل العومل الفردية مع البيئية (جواد، ٢٠١٠، المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩، عمران، ٢٠٠٢، عبد الباقي، ٢٠٠١).

السلوك = دالة (الشخص X البيئة).

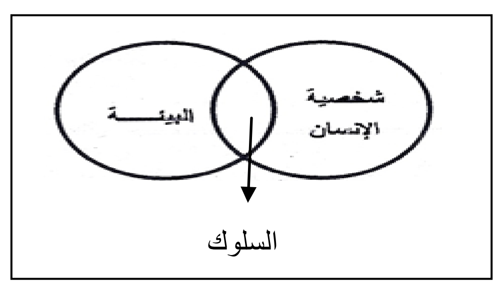
الشخص= دالة (الرغبة X القدرة).

∴ السلوك = دالة (رغبة X القدرةX البيئة).

ويمكن توضيح أن السلوك كمنطقة تفاعل (تقاطع) العوامل الشخصية مع البيئية من خلال الشكل التالي (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

شكل (١)

السلوك كمنطقة تفاعل العوامل الشخصية مع البيئية



وبناء علي ما سبق وفي ضوء معظم تعريفات علم النفس فالسلوك يمثل استجابة تخفي ورائها دافع، ويشترك في هذا الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى. إذ تتشابه الخصائص العامة للسلوك (خاصة الغريزي أو الفطري) في ظواهرها الخارجية (أي التي يمكن ملاحظتها مثل التصرفات الحركية أو تعبيرات الوجه والعينين التي تصاحب بعض الحالات الإنفعالية كالخوف، الراحة، التحفز، العدوان، الهجوم، الإستئناس) لدي جميع الكائنات الحية. وإن كان الكائن البشري يتميز عن باقي الكائنات الحية بإمكانية التعبير اللفظي وبقيامه بالسلوك العقلي (والذي يستخدم فيه الفرد قدراته العقلية والمنطقية). أما الجوانب الداخلية أو الضمنية للسلوك (مثل الإدراك، التخيل، الإنتباه) فقد تتشابه إلي حد ما أيضاً مابين جميع الكائنات الحية ولكن بدرجات متفاوتة. مثل إدراك الخطر، إدراك مشاعر المودة والحب، توقع الخطر من الأخرين، التذكر. أما التفكير وإعمال العقل والمنطق فمقتصر حصرياً بطبيعة الحال علي الكائن البشري. وعليه فسلوك الفرد قد يكون لغوياً (بالكلام) أو حركياً (بالأفعال) أو إنفعالياً (بالمشاعر كالفرح والحزن) (جواد، ٢٠١٠).

وهنا يثور في الذهن سؤال:

هل هناك تفرقة بين المصطلحات العلمية التالية: السلوك والسلوك الإنساني والسلوك التنظيمي والسلوك الإنساني في المنظمات أم أنهم مترادفات؟ وما هي أوجة التشابه أو الاختلاف؟

والإجابة ببساطة أن كل تلك المصطلحات العلمية قد اتفقت في مضمون أو جوهر السلوك ألا وهو كونه محصلة تفاعل العومل الفردية مع البيئية، إلا أنها اختلفت في مجال التطبيق. فهم ليسوا مترادفات. فالسلوك علي إطلاقه يتمثل في كل ما يصدر عن **الكائن الحي** من استجابات للمثيرات التي تحدث له في **البيئة المحيطة**.

أما السلوك الإنساني فيمثل في كل ما يصدر عن **الفرد** من استجابات للمثيرات التي تحدث له في **البيئة المحيطة**.

أما السلوك التنظيمي (أو السلوك الإنساني في المنظمات) فهو كل ما يصدر عن **الموظف** من ردود أفعال للمثيرات في **المنظمة** (مجال عمله).

وبشكل أكثر تفصيلاً فإن المقصود بالسلوك التنظيمي يتمثل في كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (لغوية أو حركية أو انفعالية) سواء شعورية أو لا شعورية داخل سياق المنظمة التي يعمل بها (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠, Johns,& Saks, 2011، عبد المحسن، ٢٠١٤، عبد الباقي، ٢٠٠١).

وعليه فعناصر (أو مكونات) السلوك الإنساني في المنظمة = خصائص الفرد (أي القدرة علي العمل X الرغبة في العمل) X الموقف (أي خصائص بيئة وظروف العمل).

يلاحظ أن العلامة الحسابية ما بين معلمات المعادلة هي الضرب وليست الجمع فهل لذلك مدلول؟

بالفعل فمدلول العلامة يعني أن الناتج يمثل محصلة تفاعل الأجزاء المُكَوِّنة وليس مجرد حاصل جمعهم. وشتان بين المعنيين. بمعني أن غياب

أو إنعدام أي من القيم الثلاثة (أي بأن يأخذ قيمة صفر مثلاً) سيؤدي إلي إنعدام الناتج وبالتالي عدم تحقق السلوك.

فمثلاً: ١٠٠ X ١٠٠X صفر= صفر

صفر X ١٠٠X ١٠٠= صفر

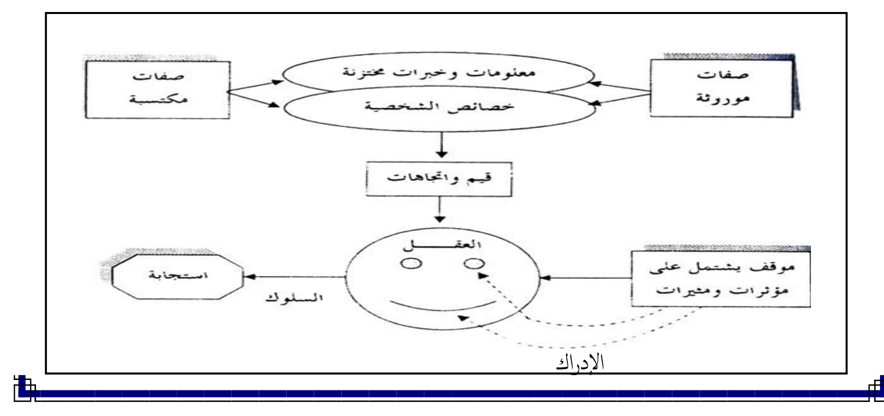
١٠٠ X صفر X ١٠٠= صفر

بينما لو كانت العلامة الجمع لتحقق النتائج بتوافر أياً من تلك المعلمات فرادى ولا يشترط توافرهم مجتمعين. مما يدل علي أن تلك العناصر هي متكاملة وليست بديلة. فلابد من توافرهم معاً من أجل القيام بالسلوك. أي لابد من توافر قدرة ورغبة في القيام بالسلوك في ظل توافر بيئة مواتية من أجل القيام به.

ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي والذي يوضح أن محصلة تفاعل وامتزاج خصائص الفرد (الموروثة والمكتسبة) والتي تؤثر بدورها علي قدرته ورغبته للعمل من جهة والمواقف أو البيئة المحيطة من جهة أخري ينتج عنهما السلوك والذي يمثل استجابه لكل ما سبقه (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

شكل (٢)

السلوك الإنساني كدالة تفاعل خصائص الفرد مع البيئة



وطالما أن السلوك التنظيمي (محل اهتمام المُؤَلِّفْ الحالي) هو موضوع يتعلق بالسلوك داخل المنظمات فإنه يجب أولاً توضيح ما المقصود بالمنظمة؟

والإجابة أنه عندما يتجمع فردين أو أكثر لأداء مهمة معينة ويتحقق مبدأين أساسيين هما التخصص وتقسيم العمل من جهة والتنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد من جهة أخرى بغية تحقيق أهداف مشتركة والتي يتعذر أو يستحيل تحقيقها منفردين (أي كل فرد بمفرده وبدون الإشتراك مع آخرين)، هنا تنشأ المنظمة. وعليه فيمكن تعريف المنظمة بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. بمعني آخر أن المنظمة تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصاً أو جماعات عمل يتعاونون معاً لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلع أو خدمات وبيعها من أجل الربح. وعليه فسلوك هؤلاء الأشخاص والجماعات وتفاعلاتهم تتم في ظل نظم وقواعد معينة مُحددة من قبل المنظمة مثل العمل في مواعيد محددة وطبقاً لإجراءات معينة والتي تستحق في مقابلها أجور محددة (Greenberg, Baron, 2000, الخضرا، أحمد، ٢٠١٠ Johns,& Saks, 2011, عبد المحسن، ٢٠١٤، عبد الباقي، ٢٠٠١).

وتأسيساً علي كل ما سبق ومن أجل أنسنة السلوك وجعل الحديث قاصر علي الإنسان فلابد من التوضيح بأن ما يميز الإنسان وما يصدر عنه من سلوك يتميز بالحس العقلي والمعرفي والحس الإجتماعي والحس الديني والإخلاقي وهي مزايا أساسية تعيد للإنسان إنسانتيه وتعيد الإتزان إلي سلوكه (عبد الفضيل، ٢٠١٢).

وبالتالي فليس المنظمات فحسب بل والمجتمعات ككل تحتاج إلي أنسنة السلوك بعد أن تحول إلي سلوك عشوائي أو لا إنساني في كثير من الأحيان يميل للعنف والتنافر أكثر منه إلي المحبة والمودة والتوافق.

فالإنسان بحق والذي هو خليفة الله في الأرض لابد أن يسلك سلوكاً ناضجاً متزناً يتعامل به مع الآخر مهما كانت انتماءاته الدينية أو السياسية.

مصادر السلوك الإنساني:

هناك مصدران أساسيين للسلوك الإنساني (عمران، ٢٠١٠):

١- الانفعالات المنعكسة:

وهي استجابات متماثلة تصدر عن الإنسان بسبب بعض المؤثرات. فعلي سبيل المثال إذا لمس الفرد جسماً حاراً دون أن يعلم بحرارته فإن يديه تنسحب عنه بسرعة بشكل لا ارادي.

٢- الدوافع :

لا يحدث السلوك إلا نتيجة لوجود دوافع تحركه. فمثلاً سلوك الفرد نحو الطعام لا يأتي إلا بوجود دافع الجوع ويظل سلوك الفرد في حالة توتر ونشاط مستمر إلى أن يتحقق الغرض المنشود. بمعني أن سعيه في البحث عن الطعام سيظل مستمر وفي حاله توافر الطعام سيظل يأكل حتي يشبع. ويلاحظ أن درجة التوتر التي تحيط بالفرد عند سلوكه سوف تختلف حسب أهمية الدافع ودرجة الحاجة إليه وعلى ذلك كلما زادت درجة وأهمية الدافع كلما زادت درجة التوتر وكميته والعكس صحيح.

كيفية إدارة السلوك التنظيمي:

مبدئياً تجدر الإشارة إلي أن مصطلح الإدارة يعني فن تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال آخرين وذلك بواسطة القيام بأربعة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وفي ضوء ما سبق من تناول لعناصر (أو مكونات) السلوك التنظيمي (وهي عوامل متعلقة بالقدرة والرغبة في العمل والبيئة المحيطة) ومن أجل أن تتمكن إدارة المنظمة من أن تحصل علي الناتج (السلوك) المرغوب من قبل العاملين عليها أن تتولي

إدارة القوى المؤثرة علي هذه العناصر والمكونات والتي تؤثر بدورها علي السلوك؛ وهي قوي تندمج وتتفاعل معاً لتنتج سلوكاً معيناً.

العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني:

تتمثل في نوعين رئيسيين من القوى هما:

١- **قوى شخصية داخلية:** (Internal Forces)

وهي العوامل الموجودة علي مستوي الفرد ذاته Colouitt, et. al., 2011, Johns, Saks, 2011). وتنقسم بوجه عام إلي نوعين:

١/١- القدرة علي العمل: ومن أجل تدعيمها لدي العاملين فيجب أن تقدم إدارة المنظمة برامج متكاملة من التطويع الاجتماعي (Socialization) للقادمين الجدد من العاملين والتأهيل والتدريب وتنمية المسار الوظيفي والرعاية الصحية (بدنية ونفسية) بغية صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومواكبتها للمستجدات المطلوبة للعمل ولثقافة المنظمة .

٢/١- الرغبة في العمل: ومن أجل استثارتها لدي العاملين فيجب أن تقدم إدارة المنظمة برامج متكاملة من الحوافز العينية والنقدية التي تعمل علي إشباع الرغبات والحاجات غير المشبعة لدي العاملين وترغبهم في العمل بالمنظمة.

٢- **قوى بيئية خارجية: (External Forces):**

وتنقسم إلي نوعين رئيسيين هما:

١/٢- العوامل الموجودة علي مستوي بيئة المنظمة:

وهي كل ما هو خارج المنظمة (External Environment) وتشمل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، التكنولوجية، المنافسين.

٢/٢- العوامل الموجودة علي مستوي بيئة العمل:

وهي كل ما هو داخل المنظمة Work Environment) ومن أكثرها تأثيراً علي سلوك العاملين الإشراف، النواحي التنظيمية، زملاء العمل.

١/٢/٢- الإشراف: يلعب المشرف دوراً رئيسياً في التأثير علي سلوك مرؤوسيه، وتفويض السلطات وتحديد المسئوليات، تحديد التوقعات، تقييم الأداء، منح المكافآت، فرض العقوبات والجزاءات، القيادة (دور القائد هو تحديد الأهداف وتوضيح مسارات السلوك المطلوبة من العاملين لتحقيقها).

٢/٢/٢- النواحي التنظيمية:

١/٢/٢/٢- هياكل الحوافز والمكافآت والتي توضح ما يلي:

أ- أنواع الحوافز والمكافآت (Types): مادية، معنوية، مزيج منهما.

ب-كيفية توزيع تلك الحوافز والمكافآت (Distribution Method): أي بالتساوي علي الجميع، أو متغيرة حسب الأداء.

ت-معايير التوزيع (Distribution Criteria): أي تُحتسب علي أساس تحقيق النتائج (إنجاز الهدف) أم السلوك (مسارات تحقيق الهدف بصرف النظر عن مدى إنجازه من عدمه).

٢/٢/٢/٢- الثقافة التنظيمية: وهي القيم والمعتقدات والمعايير والأنماط الاتجاهية والسلوكية والتي توجه سلوك العاملين. حيث يتم من خلالها تعريف العاملين بما هو متوقع منهم عمله لأداء مهام وظيفتهم. فمثلاً إذا تبنت المنظمة ثقافة تنظيمية عمادها تحقيق الجودة الشاملة وبالتالي فستكون من ضمن عناصر تلك الثقافة فكرة التحسين المستمر أو أخطاء منعدمة وعليه فستضع المنظمة سياسيات واستراتيجيات عمل من شأنها جعل سلوكيات العاملين مُحققة لثقافة الجودة.

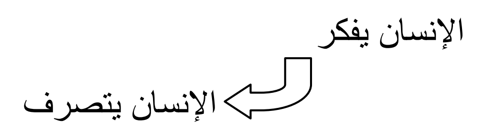
٣/٢/٢- زملاء العمل: ديناميكيات الجماعة، فرق العمل، الرقابة علي المخرجات، العادات والتقاليد.

وسيتم تناول كل تلك العوامل تفصيلاً في فصول تالية من هذا المؤلف.

وبوجه عام ومن أجل جعل بيئة العمل مواتية للقيام بسلوكيات عاملين مأمولة ومرغوبة من قبل المنظمة فيجب علي إدارة المنظمة أن توفر بيئة وظروف عمل داخلية (متعلقة بالوظيفة) أو خارجية (متعلقة بالمنظمة) من شأنها توفير جو عمل مريح ومُشجع للعمل وللعطاء. وأن تسعي جاهدة لإحداث واستمرارية توافر قدر مناسب من التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وبينه وبين المنظمة التي يعمل لديها.

فعلي سبيل المثال تحسين الإضاءة، التهوية، أثاث المنظمة من مكاتب ومقاعد ومفروشات وما شابه وجعله أكثر راحة، العلاقات الرأسية بين الإدارة والعاملين والأفقية بين العاملين وزملائهم، إثراء الوظيفة وجعلها مشوقة لشاغليها يمكنه أن يُحسِّنْ بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية.

وبوجه عام لتوجيه سلوك الإنسان في العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ورفع الإنتاجية فلابد أولاً من التأثير علي فكره (وهو ما يُطلق عليه النموذج الفكري للإنسان (السلمي،١٩٩٥)، ومضمونه أن:



ولكن كيف يفكر الإنسان؟

تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متداخلة ومتفاعلة معاً (ومن أهمها الإدراك، التعلم، تكوين الإتجاهات، تكوين

الدوافع) تغذيها البيانات المستقاة من خلال حواسه الخمس. أي أن سلوك الإنسان (أو أدائه لعمله) هو محصلة أو نتيجة لفكره.

ومن ثمة إذا استطاعت إدارة المنظمة أن تسيطر علي البيانات المقدمة إلي العاملين ووظفتها التوظيف الصحيح بما يخدم مصالحها أمكنها ذلك من التأثير علي فكرهم ومن ثمة علي سلوكهم لتوجيهه إلي المسارات المرغوبة بالنسبة لها وجعلهم ينتهجون سلوكيات إيجابية مُدعِّمة للمنظمة وأهدافها وينتهون عن السلوكيات المناهضة لها.

وعليه فالتحدي الأساسي لإدارات المنظمات هو كيفية السيطرة علي السلوك الإنساني في تلك المنظمات.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

إن الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي له مبرراته في ضوء الأسباب التالية:

١- تنامي أهمية المورد البشري في الأونة الأخيرة واتجاه المنظمات لإعتباره المورد الاستراتيجي لها ومصدر أساسي لتحقيق المزايا التنافسية وبالتالي فدراسة سلوكه تقع في بؤرة اهتمامها.

٢- استجابةً للتحولات المعاصرة (عولمة، تنافسية، ثورة تكنولوجية ومعلوماتية،...) وما أفرزته من تحديات فرضت علي المنظمات تغيير خريطة أولويات أهدافها من مجرد السعي لزيادة أرباحها إلي السعي لتحقيق توافق بينها وبين عامليها وكسب رضاهم وانتمائهم لها وتحقيق أهدافهم وأنه هو السبيل لتحقيق أهدافها.

٣- تعقد السلوك الإنساني خاصة في الأونة الأخيرة وفي المجتمعات الحديثة. فقد يُظهِرْ الفرد (سلوكاً) عكس ما يُبطن أو قد يعجز عن تفسير سلوكه بالمسببات الحقيقة لهذا السلوك وبالتالي فدارسته تُمكِّن من معرفة

تلك المسببات والتنبؤ به وبالتالي توجيهه نحو السلوكيات المرغوبة من قبل المنظمة والمُحقَّقة لأهدافها.

٤- وجود فجوة بين السلوكيات النظرية المثالية الرسمية المتوقعة من العاملين من قبل المنظمة وواقع سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

٥- كبر حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وتضاعف أعداد العاملين لديها واختلاف مستويات تعليمهم وثقافاتهم وأهدافهم وجنسياتهم في بعض الحالات كل ذلك أدي إلي ضرورة اهتمام المنظمات بدراسة السلوك التنظيمي لهؤلاء العاملين من أجل التمكن من السيطرة عليه وادارته بكفاءة وفعالية في مسارات تُراعي تحقيق أهداف كل من المنظمات والعاملين.

٦- وجود فجوة بين حاجات وأهداف ودوافع الأفراد للعمل (بإعتبارهم أشخاص طبيعين) وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ودوافعها للعمل (باعتبارها شخصية إعتبارية). ولهذا لابد من دراستهم بطريقة علمية من أجل التوفيق بينهما.

٧- تنامي دور الجهات الرقابية والراعية لحقوق الأنسان عامة والعاملين خاصة مثل النقابات والاتحادات العمالية والتي فرضت ضرورة اهتمام المنظمات بدراسة سلوك العاملين لديها من أجل تفسيره ومعرفة دوافعه والتي تمثل الحاجات غير المشبعة لدي العاملين بغية التوصل لتحقيق أقصي إشباع ممكن لها مما يؤثر إيجاباً علي روحهم المعنوية واتجاهاتهم نحو العمل وبالتالي سلوكهم.

٨- إن دراسة السلوك التنظيمي يساعد علي منع الآثار السلبية للتنظيمات غير الرسمية وتدنية الصراعات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة.

٩- الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير وبالتالي فطالما كل شيئ في بيئة المنظمة خاضع للتغيير فلابد أن يصاحبه تغيير مصاحب في سلوك العاملين. ولكي يكون هذا التغيير مدروس ومخطط وممنهج وليس عشوائي فلابد أن يسبقه دراسة لذلك السلوك لتوجيهه في الاتجاهات المناسبة لتلك التغييرات.

١٠- إن السلوك التنظيمي يُعتبر القاسم المشترك الأهم في العملية الإدارية. فالعنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وبالتالي فنجاح العملية الإدارية مرهون بسلوك مُؤَدِيها ومدي كفائته وفعاليته في أدائها.

١١- تفشي ممارسات السلوك السياسي أو السلوك غير الأخلاقي في العديد من المنظمات (كالوساطة، المحسوبية، الرشوة، استغلال السلطة والنفوذ، التربح من الوظيفة واستغلالها لتحقيق مكاسب شخصية،إهدار المال العام وعدم ترشيده وعدم استغلاله الاستغلال الأمثل للصالح العام) مما يؤثر سلباً علي نتائج أعمال المنظمات والمجتمع ككل ولذلك يستلزم الأمر دراسة تلك السلوكيات وتحليل مسبباتها ودوافعها الحقيقة وتقييمها وتقويمها للتمكن من حماية المنظمات والمجتمعات منها.

أهداف دراسة السلوك التنظيمى:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك التنظيمي في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو البيئة المحيطة بالمنظمة.

أولاً: بالنسبة للمنظمة

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق العديد من الأهداف منها الأتى:

١- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المُفَضَّلْ للعاملين.

٢- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب والسلبي لغير المرغوب وبناء نظم الحوافز لتحقيق التدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة والتمكن من التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وتفسير وتحليل سلوك المنظمة وضبط إيقاعه.

٣- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة. حيث أن يجب أن تُبنى استراتيجيات المنظمة الأخرى كاستراتيجيات الإنتاج والتسويق في ضوء استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: بالنسبة للفرد

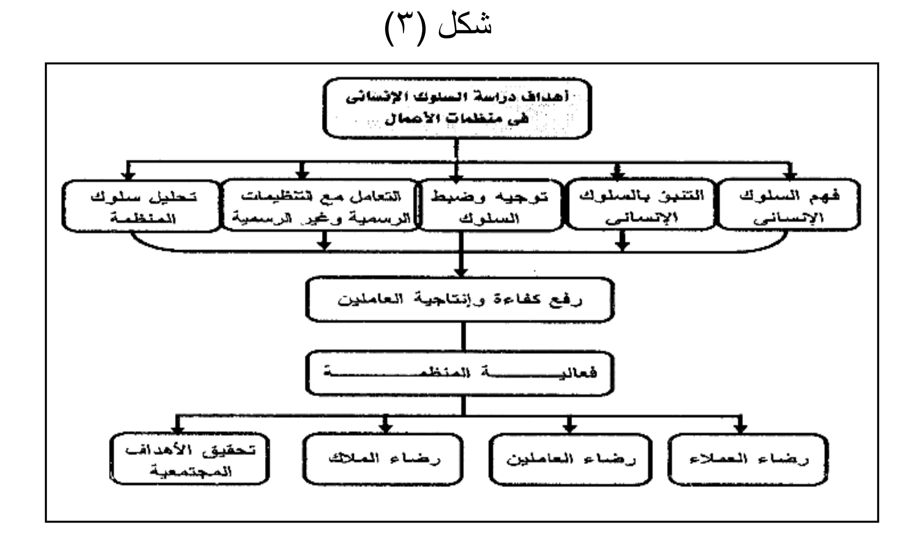
تُحَقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تُشوِّه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة. وفي النهاية بما يحقق رفع كفاءة وانتاجية العاملين.

ثالثاً: بالنسبة للبيئة المحيطة

إن حسن إدارة السلوك التنظيمي بكفاءة وفعالية يؤدي في النهاية إلي تحقيق رضا العاملين، وبالتالي رضا العملاء (لأن فاقد الشيئ لا يعطيه)، ارتفاع انتاجية المنظمة مما يؤدي إلي رضا الملاك، وقيام المنظمة والعاملين لديها بالسلوك الأخلاقي وتحملهم للمسئولية الأجتماعية مما يحقق الأهداف المجتمعية.

ويمكن توضيح أهداف دراسة السلوك التنظيمي من خلال الشكل التالي (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

شكل (٣)



العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل من الكفاءة والفعالية:

يمكن القول بأن معني السلوك التنظيمي يدور حول إدارة السلوك من أجل الإستفادة من ميزة الأداء الجماعي عن الأداء الفردي. وهناك طريقتين من خلالهم توفر المنظمة فرص للإنجازات تفوق ما يمكن أن يصل إليه الأداء الفردي؛ هما الكفاءة والفعالية. وبالتالي فهما من المصطلحات وثيقة الصلة بالسلوك التنظيمي.

وبناء عليه فمجال السلوك التنظيمي هو البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. هذه المعارف يمكن أن يستفيد منها الممارسين لتحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في المنظمات.

وتعني الفعالية قدرة المنظمة علي تحقيق الاهداف والغايات الهامة المنشودة من قبل الإدارة من خلال دمج مهارات العاملين والتنسيق بين جهودهم والتي كان من المستحيل تحقيقها من خلال الجهود منفردة. وبمعني أخر أكثر إيجازاً القيام بالأعمال الصحيحة أو المطلوبة (Doing The Right Things).

أما الكفاءة فهي قدرة المنظمة علي تعظيم انتاجية الوحدة الواحدة من الموارد (سواء المادية والبشرية). وبمعني أخر تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من قبل الإدارة ولكن بأقل تكلفة (وقت، جهد، مال، أخطاء). أي القيام بالأعمال بالشكل الصحيح وعلي الوجه المطلوب (Doing Things Right).

ويمكن تلخيص العلاقة بين سلوك الموظف في كل حالة من حالات الكفاءة والفعالية والتصرف المناسب لإدارة المنظمة حيال كل حالة من تلك الحالات لتوجيه سلوك ذلك الموظف نحو الوجهه الصحيحة من خلال المصفوفة التالية:

شكل (٤)

العلاقة بين السلوك التنظيمي والكفاءة والفعالية

الفعالية	كفء	غير كفء
فعال	1 فعال كفء: حيث يحقق الهدف ويحافظ على الموارد وهو المطلوب من كل فرد	2 يحقق الهدف: ويسرف فى الموارد: ومن ثم يحتاج تعلم الترشيد فى النفقات وعدم الإسراف
غير فعال	4 يحافظ على الموارد: دون أن يحقق الهدف: يجب أن يوجه نحو الهدف وإنجاز النتائج	4 لا يحقق الهدف: ولا يحافظ على الموارد : يحتاج إلى تعديل سلوكه نحو الهدف والترشيد فى الموارد

الكفاءة

تصنيف السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك الإنساني بوجة عام مهما اختلفت الأفعال وتنوعت ردود الأفعال إلي مجموعتين رئيسيتين هما:

١- **سلوك بسيط:** أي أن يقوم الإنسان بتصرف (أو تصرفات) محددة كلما تعرض لنفس المثير (أو الموقف) ويكتفي بمجرد الدافع عن نفسه وليس الهجوم حيال تعرضه لأي موقف يستشعر به الخطر مثلاً. يُلاحظ أنه سلوك سطحي وبسيط ومتكرر. ويشبهه العلماء بسلوك القنفد (وهو حيوان آكل للحشرات يكون سلوكه عندما يدرك الخطر أحد بديلين; إما أن ينبطح علي الأرض وتنبسط الشوكات الكاسية لجسمه، أو يثبت في مكانه بدون حركة ويتكور فتبرز شوكاته ليدافع بها عن نفسه إذا هاجمه أحد. وهو يقوم بأحد هاذين السلوكين في كل مرة يواجه نفس الموقف).

٢- **سلوك معقد:** علي النقيض من السابق، ففي كل مرة يتعرض الإنسان لنفس الموقف (وليكن استشعار الخطر مثلاً) قد يسلك سلوكيات مختلفة أكثر دهاءً ومكراً بحيث يواجه كل مصدر للخطر بما يتناسب مع نقاط ضعف ذلك المصدر. حيث يكون له حلول وحيل أكثر مما لديه من مشاكل. وعادة ما يبادر بالهجوم ولا يكتفي بالدفاع عن نفسه. يُلاحظ علي هذا السلوك أنه عميق ومتغير ومتكيف ومرن. ويشبهه العلماء بسلوك الثعلب، ففي كل مرة يتعرض الثعلب لنفس موقف الخطر فقد يسلك سلوكيات مختلفة أكثر دهاءً ومكراً.

أما من وجهة نظر المنظمة فيمكن تصنيف السلوك الإنساني للعاملين لديها من حيث عملياتها ومخرجاتها ومدي تأثيره علي كفائتها وفعاليتها إلي ثلاثة أنواع رئيسية هي:

١- سلوك إيجابي/ مُتعاون/ مُدعِّم للمنظمة.

٢- سلوك محايد.

٣- سلوك سلبي/ معارض/ مناهض للمنظمة.

طبيعة المشكلة السلوكية:

تمثل المشكلة السلوكية عقبة تُعرقل تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة. وتَنْتُج من وجود فجوة وتباين بين السلوك المأمول والمستهدف القيام به من قبل العاملين من وجهة نظر إدارة المنظمة (الإيجابي أو المُتعاون) وبين السلوك الفعلي الذي يقوم به العاملين بالمنظمة (المحايد أو السلبي). فهي باختصار اختلاف السلوك الفعلي عن المتوقع.

المشكلة السلوكية = السلوك الفعلي ≠ السلوك المتوقع.

مداخل علاج المشكلة السلوكية:

إذاء ذلك الموقف لا تجد إدارة المنظمة أمامها إلا ثلاثة مداخل رئيسية يمكن إتباعها لحل تلك المشكلة السلوكية وبالتالي تحقيق أهدافها. هذه المداخل متكاملة وليست بديلة بمعني يمكن للمنظمة استخدام توليفة منها في تعاملها مع العاملين لديها. هذه المداخل هي:

١- **مدخل الإصرار:** حيث تصر الإدراة أن ترتقي بمستوى سلوك العاملين (سواء الكمي أو الكيفي) لتصل به إلي المستوي المرغوب من وجهة نظرها. وذلك يتأتي من خلال اتباعها لأساليب معينة مثل توفير برامج تدريبية مناسبة ومنح حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية (أي بالترغيب والترهيب أو بالجزرة والعصا) من أجل دفعهم للقيام بالسلوكيات المرغوبة من قبلها. وهنا نجد الإدراة تتبني فكرة مفادها أنه علي العاملين أن يقوموا "بما يجب أن يكون" وعدم الإكفاء "بما هو كائن".

٢- **مدخل التوفيق:** حيث تتجه الإدارة إلي محاولة البحث عن سبل توافقية تمثل أوساط حلول بحيث يتنازل كلا الطرفين (الإدراة والعاملين) عن جزءً من أهدافه ومصالحه لصالح الطرف الآخر وبحيث يصلا معاً لأوضاع مناسبة تُقِّربْ بين النمطين السلوكين وتُرضي الطرفين بمستوي مقبول.

٣- **مدخل التجاهل والتنازل:** حيث تتجاهل الإدراة تلك الفجوة وتتنازل عن السلوك المرغوب من وجهة نظرها وتُخفِّضْ سقف توقعاتها وتقبل بالسلوك الفعلي من قبل العاملين وتعتبره هو النمط الأفضل لأنه هو النمط المتاح. وهنا نجد الإدراة تتبني فكرة مفادها أنه "ليس بالإمكان أفضل مما كان".

خصائص السلوك الإنساني:

١- **السلوك الإنساني مُسَبَب:** أي ينتج من سبب "Cause" والذي يكون عادة نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية مع عوامل البيئة الخارجية. وهو يشبه في ذلك الظواهر المادية فمثلاً تشغيل الأجهزة الكهربائية (سلوك) ينتج عن توصيل التيار الكهربائي (سبب).

٢- **السلوك الإنساني متعدد الأوجه والمظاهر:** حيث يمكن أن يكون ظاهرياً (يُري بالعين المجردة) أو مخفي غير ظاهر (علي شكل إنفعالات أو أحاسيس ومشاعر).

٣- **السلوك الإنساني هادف:** أي يسعي لتحقيق هدف معين أو إشباع رغبة أو حاجة غير مشبعة. حيث مَيّزْ الله عز وجل الإنسان- دون غيره من المخلوقات- بميزة العقل والتي تمكنه من التفكير وبالتالي فتصرفاته (سلوكه) موجه بالهدف وليس عشوائي أو غريزي.

٤- **السلوك الإنساني يحركه رغبة أو حاجة غير مشبعة:** والتي تمثل (دافع) للقيام به.

٥- **السلوك الإنساني متنوع:** ففي حالة توافر نفس الدوافع أو في حالة السعي لتحقيق نفس الأهداف قد يختلف السلوك من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لأخر.

٦- **السلوك الإنساني مرن:** أي يتكيّف ويتعدل في ضوء العوامل البيئية والشخصية للفرد بإستمرار.

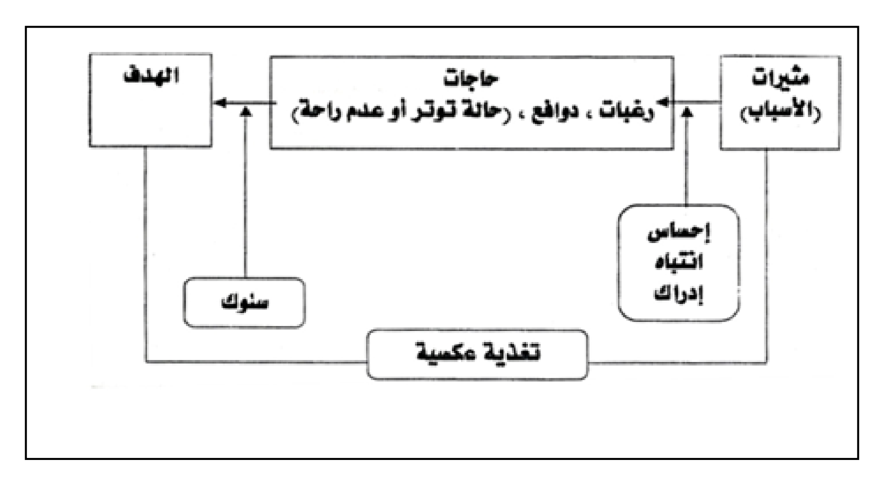
٧- **السلوك الإنساني معقد:** أي ينتج كمحصلة لتفاعل العديد من المتغيرات الشخصية والبيئية والتنظيمية والموقفية وغيرها.

٨- **السلوك الإنساني متفرد وليس نمطي:** أي أنه يشبه بصمة إصبع الإنسان والتي يتفرد بها دون غيره من البشر. بمعني أنه قد يتوافر لشخصين نفس الدافع أو يرغبان في تحقيق نفس الهدف إلا أن كل شخص منهما قد يسلك سلوكاً مختلف عن الأخر. إذا لا توجد قوالب سلوكية نمطية ينتهجها كل البشر لإشباع نفس الحاجات غير المشبعة (الدافع) أو لتحقيق نفس الهدف. وذلك ناتج من أن السلوك هو مرآة (أو انعكاس) لتفاعل شخصية الإنسان مع بيئه. وطالما شخصية كل انسان هي بصمته المتفردة فمنطقي أن الناتج (سلوكه) أيضاً يكون متفرد، حتي في ظل توافر نفس الظروف البيئية. فمثلاً إذا كان لدينا طلاب مدفوعين بنفس الدافع (وهو الخوف من الفشل والرغبة في النجاح) ولديهم نفس الهدف (وهو اجتياز الامتحان وإحراز النجاح) فقد نري سلوك أحدهم يتمثل في حضور المحاضرات فقط، ويتمثل سلوك أخر بحضور التطبيقات فقط، أو حضور الإثنين معاً ، أو عدم الحضور لأحدهما أو كلاهما والاستذكار بمفرده، أو الاستذكار أول بأول، أو الاستذكار بكميات أي في نهاية كل فصل مثلاً، أو الاستذكار ليلاً، أو الاستذكار نهاراً، أو الاستذكار منفرداً، أو الاستذكار

الجماعي، أو الاستذكار في الأماكن المفتوحة، أو الاستذكار في الأماكن المغلقة،....

ويمكن توضيح النموذج الأساسي للسلوك الإنساني من خلال الشكل التالي (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

شكل (٥)
النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



الطبيعة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي:

لمزيد من التوضيح حول طبيعة مجال السلوك التنظيمي فلابد من توضيح مستويات التحليل التي تدخل في نطاق هذا المجال وهي: الأفراد، الجماعات، المنظمات (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٠).

ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٦)

مستويات التحليل الثلاث لمجال دراسة السلوك التنظيمي



حيث اتفق المتخصصون في هذا المجال علي ألا ينظروا إلي مجرد سلوك الأفراد بشكل منفصل وبمعزل عن الآخرين، حيث أنهم لا يعملون في جزر منعزلة وإنما غالباً ما يعملون معاً في جماعات. هؤلاء الأفراد والجماعات يتفاعلون ويتأثرون ويؤثرون علي بيئة العمل في المنظمة. لذلك ولرؤية صورة أكثر شمولاً ووضوحاً فإن مجال السلوك التنظيمي لابد أن يركز علي الثلاثة مستويات للتحليل للوصول إلي تفسير أوضح وأشمل لظاهرة السلوك الإنساني المعقدة والديناميكية.

فعلي المستوي الفردي للتحليل نجد أن المختصين يركزون اهتمامهم بدراسة وتحليل محددات أو العوامل المؤثرة علي السلوك الفردي مثل الإدراك والتعلم والإتجاهات والدوافع. وعلي مستوي الجماعات يركزون اهتمامهم علي كيفية الإتصال فيما بين الافراد، وكيفية تنسيق أنشطتهم المختلفة داخل الجماعة. وعلي المستوي التنظيمي يركزون اهتمامهم علي وصف المنظمة ككل من حيث البناء وتفاعلها مع البيئة، وكيفية تأتير عملياتها علي سلوك الأفراد والجماعات بداخلها.

وإجمالاً حتي يمكن دراسة السلوك التنظيمي من أجل فهمه وإمكانية التنبؤ به والتحكم فيه وإدراته وتوجيهه نحو المسارت السليمة لابد من دراسة هذا السلوك وتتبعه علي مستوي الفرد والجماعة والمنظمة.

مجالات الدراسة فى السلوك الإنسانى:

في ضوء ما سبق نجد أن الدراسات في هذا المجال تنتهج ثلاثة مجالات أساسية هي:

١- دراسة محددات السلوك الإنساني:

وهي المسببات أو العوامل التي تسبق السلوك وتُنشئه أوتُسببه (أي المثيرات).

٢- دراسة مراحل تكوين السلوك:

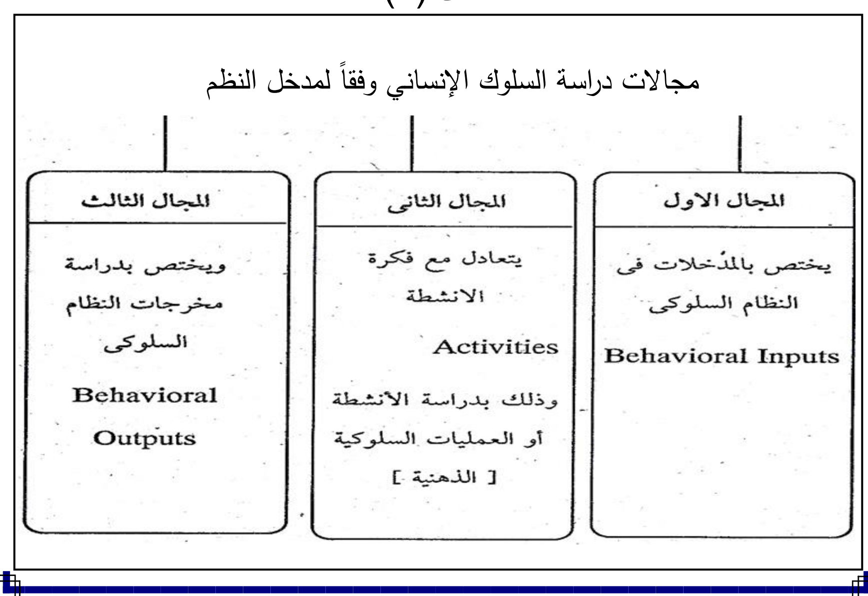
وتتعلق بالعمليات الذهنية الضمنية التي تحدث داخل نفس الإنسان والتي لا يمكن رؤيتها ولكن يمكن استنتاجها من خلال سلوكه الناتج عنها.

٣- دراسة المخرجات السلوكية:

وتتعلق بأشكال وأنماط السلوك الظاهرة وتصنيفاتها.

ويمكن توضيح المجالات السابقة في ضوء مدخل النظم من خلال الشكل التالي (السلمي، ١٩٩٥):

شكل (٧)



القرآءن الكريم وعلم السلوك الإنساني:

تضمنت آيات الذكر الحكيم كثيراً من المجالات المتعلقة بطبيعة العنصر البشري وتكوينه الجسدي والنفسي والسلوكي ووصفت أحوال النفس البشرية المتباينة (ما بين الفجور والتقوى) وأن من يتبع السلوك القويم بتزكية النفس هو من سيُفلح ويفوز والعكس صحيح ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا*فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا*قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا*وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا) (سورة الشمس: ٧-١٠). وقد حث القرآءن الكريم البشر علي تَدَّبر آياته واستبصار قدرته وعظمته وجلاله من خلال تأمل خلقه. فمعرفة الإنسان لنفسه تؤدي إلي معرفة المولى عز وجل فيقول تبارك وتعالى في مُحكَم الذكر﴿وَفِي الْأَرْضِ آَيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ * وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ * وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ * فَوَرَبِّ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ إِنَّهُ لَحَقٌّ مِثْلَ مَا أَنَّكُمْ تَنْطِقُونَ) (الذاريات: ٢٠-٢٣).

وقد شرع المفسرون إلي اعتبار أن سلوك الإنسان (أي عمله) هو بمثابة سعيه في الدنيا والذي سوف يُحاسب عليه الانسان ويُجازى الجزاء الأوفى والمتناهي في العدل. وأن الله سبحانه وتعالي قد مكَّن الإنسان من القيام بالعديد من السلوكيات مثل الضحك والبكاء. فيقول تبارك وتعالى﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى * وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى * ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوفَى * وَأَنَّ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى * وَأَنَّهُ هُوَ أَضْحَكَ وَأَبْكَى * وَأَنَّهُ هُوَ أَمَاتَ وَأَحْيَا) (سورة النجم: ٣٩-٤٤)

وقد كانت مثل تلك الآيات بمثابة النبراس الذي أنار الطريق للإنسان في فهمه لنفسه وأنماطها وخصالها المتنوعة، وفي تعليمه وتوجيهه إلي السبيل السليم لتهذيبها وإصلاحها وتقييمها وتقويمها. وهو ما مهَّدْ الأساس لجميع النظريات التي بُنيت عليها العلوم السلوكية.

خلاصة الفصل:

♦ العنصر البشري هو المورد الاستراتيجي وحجر الزاوية الرئيسي في المنظمة (صناعية/خدمية) ومصدر الميزة التنافسية، وعليه فأداء المنظمات متوقف علي السلوك البشري.

♦ يقصد بالسلوك الإنساني في المنظمات هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (سواء لغوية أو حركية أو انفعالية) داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.

♦ أن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الإستفادة من ميزة الأداء الجماعي عن الأداء الفردي وتحقيق الكفاءة والفعالية.

♦ أن كل من المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية لفريدرك تايلور، حركة الوظائف الإدارية لهنري فايول، النظرية البيروقراطية لماكس ويبر)، وحركة العلاقات الإنسانية قد مهدتا الطريق لبدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة من خلال المدرسة السلوكية.

♦ مكونات السلوك الإنساني في المنظمة = الفرد (أي القدرة علي العمل x الرغبة فيه) x البيئة.

♦ تهدف دراسة السلوك الإنساني إلي تحقيق عدة أهداف منها بشكل أساسي فهم هذا السلوك وتفسيره، التنبؤ به، التحكم فيه، إدارته.

♦ يتصف السلوك الإنساني بخصائص هي أنه مُسَبَب، متعدد الأوجه والمظاهر، هادف، يحركه رغبة أو حاجة غير مشبعة (دافع)، متنوع، مرن، معقد، متفرد وغير نمطي.

♦ السلوك البشرى كان ومازال محور اهتمام كل الديانات السماوية.

♦ علم السلوك الإنساني في المنظمات هو علم مختلط متعدد المنابع يستقي جذوره من علوم أخري متعددة (علم الإدارة، علم النفس، الإجتماع، الاقتصاد، الأجناس).

♦ ليس هناك مدخل وحيد أمثل لإدارة السلوك الإنساني في المنظمات.

♦ المشكلة السلوكية = اختلاف السلوك الفعلي مقارنة بالسلوك المتوقع.

♦ مداخل علاج المشكلة السلوكية هي مدخل الإصرار، التوفيق، التجاهل والتنازل.

♦ هناك العديد من مبررات الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات منها تنامي أهمية المورد البشري مؤخراً، التحولات الجذرية المعاصرة، وجود فجوة بين السلوكيات النظرية والعملية، كبر حجم المنظمات، تعقد السلوك.

♦ هناك نوعين رئيسيين من القوى المؤثرة علي السلوك الإنساني هي قوى شخصية داخلية، وقوى بيئية خارجية.

♦ يُصنف السلوك الإنساني إلي سلوك بسيط، معقد.

♦ يُصنف السلوك الإنساني في المنظمات إلي إيجابي/ سلبي/ محايد.

♦ يمكن استخدام مدخل النظم في دراسة السلوك الإنساني؛ مدخلات (محددات السلوك الإنساني)، عمليات (العمليات الذهنية داخل نفس الإنسان)، مخرجات (أشكال وأنماط السلوك الظاهرة وتصنيفاتها).

♦ يمكن للمنظمة إدارة السلوك الإنساني من خلال التأثير علي ثلاثة محاور أساسية هي: القدرة علي العمل (من خلال التطويع الاجتماعي والتأهيل والتدريب وتنمية المسار الوظيفي والرعاية الصحية)، الرغبة في العمل (الحوافز العينية والنقدية)، بيئة العمل (مواتية).

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم:

١- السلوك الإنساني كدالة تفاعل خصائص الفرد مع البيئة.

٢- العلاقة بين السلوك الإنساني في المنظمات والكفاءة و/أو الفعالية.

٣- القوى المؤثرة علي السلوك الإنساني.

٤- مجالات دراسة السلوك الإنساني وفقاً لمدخل النظم.

٥- النموذج الأساسي للسلوك الإنساني.

السؤال الثاني: أكمل العبارات التالية

١- إن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الاستفادة من ميزة الأداء .... عن الأداء ..... وتحقيق .....و ......

٢- علم السلوك الإنساني في المنظمات هو علم.... ، ....المنابع.

٣- عناصر أو مكونات السلوك الإنساني في المنظمة =... X ...

٤- العنصر البشري هو المورد .... وحجر الزاوية الرئيسي في المنظمة.

٥- مداخل علاج المشكلة السلوكية: مدخل....، ....، ....

٦- يُصنف السلوك الإنساني إلي سلوك..... ، ....

٧- يقصد بالسلوك الإنساني في المنظمات هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (سواء....أو.... أو...) داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.

السؤال الثالث: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- إن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الاستفادة من ميزة الأداء الفردي عن الأداء الجماعي وتحقيق الكفاءة والفعالية.

٢- إن الموارد المادية تمثل الموارد الإستراتيجية للمنظمة.

٣- أن كل من المدرسة الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية قد مهدتا الطريق لبدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة.

٤- تتمثل عناصر أو مكونات السلوك الإنساني في المنظمة في خصائص الفرد (أي قدرته علي العمل ورغبته فيه) فقط.

٥- تهدف دراسة السلوك الإنساني بشكل أساسي إلي فهمه وتفسيره، التنبؤ به، التحكم فيه، إدارته.

٦- لا توجد علاقة بين علم السلوك الإنساني في المنظمات ومفهومي الكفاءة والفعالية.

٧- مداخل علاج المشكلة السلوكية هي مدخل الإصرار، التجاهل فقط.

٨- المشكلة السلوكية = السلوك المتوقع ≠ السلوك الفعلي.

٩- من خصائص السلوك الإنساني أنه نمطي.

١٠- هناك العديد من مبررات الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني.

١١- هناك نوعين رئيسيين من القوى المؤثرة علي السلوك الإنساني.

١٢- يصعب استخدام مدخل النظم في دراسة السلوك الإنساني.

١٣- يعتبر علم السلوك الإنساني في المنظمات علم مختلط متعدد المنابع.

١٤- يقصد بالسلوك الإنساني في المنظمات هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة حركية فقط داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.

١٥- يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلي سلوك بسيط ومعقد.

١٦- يمكن تصنيف السلوك الإنساني في المنظمات إلي إيجابي وسلبي فقط.

١٧- يمكن للمنظمة إدارة السلوك الإنساني من خلال التأثير علي ثلاثة محاور أساسية هي القدرة علي العمل والرغبة في العمل وبيئة العمل.

الفصل الثالث
مجالات العلوم السلوكية

مقدمة:

إن علم السلوك التنظيمي هو علم مختلط (Hybrid) متعدد المنابع يستقي جذوره من علوم متعددة أخري.

ويعد هذا العلم من العلوم التي حظيت بالعديد من الدراسات والاهتمام من قبل العلماء والممارسين في عدة مجالات حيث يُعتبر من أكثر الموضوعات انتشاراً واهتماماً في الأونة الأخيرة.

وبالتالي فعند الحديث عن هذا المجال لا يمكن الاقتصار علي مراجعة دراسات المتخصصين في علم معين. لأنه يتصل بعلوم شتي منها العلوم السلوكية، إدارة الموارد البشرية، علم النفس، علم الإجتماع، الاقتصاد، تنمية المورد البشري، التعليم. وبناء عليه فقد اشتق معظم نظرياته وأُسسه العلمية من تلك المنابع والعلوم السابقة له تاريخياً.

روافد علم السلوك التنظيمي:

إذا أمعنا النظر في المسميات المختلفة التي كانت تُطلق علي العلم المهتم بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات نجد أنها غالباً ما كانت تندرج تحت مظلة علوم أخري غير علم الإدارة كعلم النفس وعلم الإجتماع.

ولقد شهدت الستينات والسبعينات من هذا القرن بزوع نجم مصطلح علمي جديد ألا وهو "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي". وهو يعكس محاولات علماء علم الإدارة لإعادة صياغة وبلورت دراسة السلوك الإنساني من منظور إداري بالإعتماد علي العلوم الإنسانية السابقة وباشتقاق جذوره منها. علي إعتبار أن محور اهتمام علم الإدراة ينصب علي المنظمات بما تحتويه من هياكل وموارد بشرية.

وقد ساعد التوجه نحو اندماج وتكامل أفكار وجهود العلوم الإنسانية المختلفة إلي شيوع نظرية النظم في العلوم الإنسانية.

حيث انه بسبب فشل الرؤي الأحادية البعد في معالجة مشاكل السلوك ظهرت الحاجة إلي وجود رؤية متكاملة من كل الجوانب ذات الصلة. فهي منظومة متكاملة وشاملة ومتعدد الأبعاد تتداخل تحت مظلتها العديد من التخصصات المختلفة.

وبالتالي من أجل معالجة مشاكل البيئة/السلوك لابد من التطرق إلي علم النفس البيئي ، ومن أجل معالجة المشكلات الإجتماعية/السلوك فلابد من التطرق إلي علم النفس الإجتماعي والذي يتناول البيئة الإجتماعية وعلاقتها بالسلوك الإنساني وهكذا...

وتقوم نظرية النظم علي فكرة النظام (System) (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠) والتي مفادها فكرتين فرعيتين

١- أن النظام يشتمل علي مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وبيئة محيطة متفاعلة مع النظام تؤثر فيه وتتأثر به.

٢- يمكن اعتبار النظام نظام كلي يندرج تحته أنظمة فرعية.

وقد سيطرت هذه الفكرة علي تفكير علماء العلوم الإجتماعية مما أسفر عن حدوث تبادل للمعرفة ما بينهم وتكامل لأبعادها ومداخلها المختلفة. فعند دراسة السلوك التنظيمي يجب دراسة الأفراد (علم النفس) والجماعات (علم النفس الإجتماعي) والمجتمع (علم الإجتماع) والهيكل (علم التنظيم).

ولذلك فقد اتفق المتخصصون علي تركيز روافد علم السلوك التنظيمي في ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس. ورغم اتفاق كل تلك العلوم علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها (ألا وهو الإنسان) إلا أنهم اختلفوا في الزاوية التي يدرسونها في الإنسان.

وإلي جانب تلك الإسهامات الأساسية للثلاثة علوم السابقة والتي شكلت جوهر العلوم السلوكية والتي قدمت اسهامات هامة للمزيد من فهم السلوك

الإنساني في المنظمات الحديثة. بالإضافة لذلك نجد أن هناك علوم أخري كالتنظيم والإدارة والقانون والسياسة والاقتصاد لها اسهاماتها في بناء وتطور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

حيث يمكن الإستفادة من المعلومات المستقاة من تلك العلوم السابقة في الوصول إلي حلول للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات. ومنها ما يلي:

١- الذي يجب أن تفعله المنظمات لجعل العاملين لديها أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل؟

٢- متي وكيف يتم تنظيم العاملين في شكل فرق عمل؟

٣- كيف يمكن تصميم الوظائف والمنظمات بكيفية تجعل العاملين أكثر قدرة علي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل؟

تلك التساؤلات ما هي مجرد أمثلة لمجالات علم السلوك التنظيمي.

فعلي سبيل المثال نجد أن دراسة الشخصية، التعلم ، الإدراك منبعها علم النفس، أما دراسات ديناميكيات الجماعة والقيادة منبعها علم الاجتماع، ودراسات شبكة الاتصالات منبعها علم الاتصال، ودراسات القوة والسياسة داخل المنظمة منبعها علم السياسة، دراسات تعدد الثقافات منبعها علم الانثربولوجي (علم الأجناس أو الأعراق)، كيفية إدارة الناس فمنبعها علم الإدارة (Greenberg, Baron, 2000).

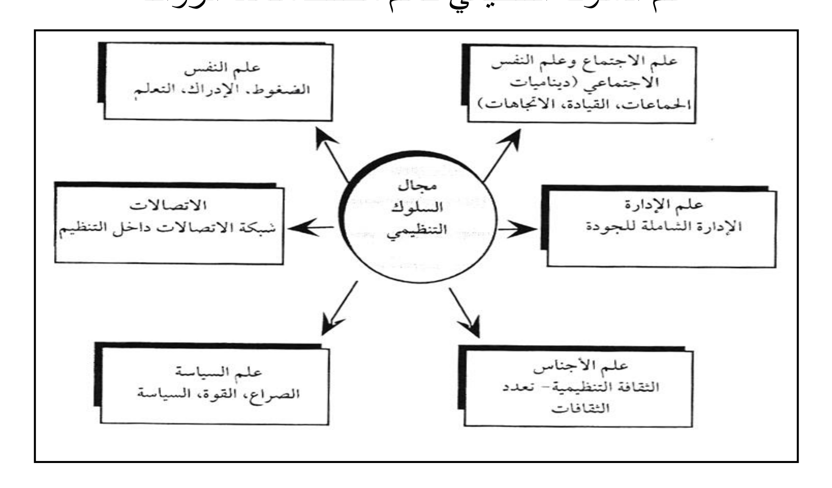
وبناءً علي ما سبق فإن نظريات علم السلوك التنظيمي هي نتاج ومحصلة تكامل وتراكم مساهمات علوم عديدة كعلم النفس والإجتماع وعلم الأجناس والتنظيم، بالإضافة إلي تأثير أحداث كبري كالحربين العالميتين والتداخل والتفاعل بين الشعوب والدول المختلفة، وتأثير جهود الحركات والجهات النقابية والمدافعة عن حقوق الانسان عامة والعاملين علي وجه

الخصوص.

ويمكن تصور ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

علم السلوك التنظيمي كعلم مختلط متعدد الروافد



ومن الضرورى أن ننظر لهذه الروافد والتأثيرات نظرة تراكمية تكاملية، بمعني أن كل فكرة جديدة عَدَّلَتْ فيما سبقتها أو أضافت إليها ولم تلغها تماماً. فكل رافد جديد يضيف إضافات معينة للمجرى العام مع استمرار الرافد القديم بكل عطائه. ولذلك فمن غير المُستغرب أن نجد كتباً جديدة تصدر حديثاً تحمل عناوين مثل العلاقات الإنسانية في الإدارة، علم النفس الصناعي والتنظيمي، علم النفس الإجتماعي التنظيمي. وذلك برغم أن البعض قد يظن أن مجالات الدراسة هذه تمثل مراحل قد انتهت ولكن الواقع غير ذلك. حيث مازالت هذه المجالات تمثل زوايا مختلفة للاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي وبينها الكثير من أوجة الاتفاق والاختلاف (الخضراء، أحمد، ٢٠١٠).

مداخل دراسة العلوم السلوكية:

اعتمدت العلوم السلوكية علي استخدام الطريقة العلمية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عامة. وفي هذا المجال هناك ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة ذلك السلوك اندرج تحت مظلتها العديد من المداخل الفرعية والتي يمكن من خلالها تحليل السلوك وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه وإدارته هي (عبد المحسن، ٢٠١٤، جواد، ٢٠١٠):

١- مدخل علم الأجناس (Anthropology):

يعتبر علم الأجناس (أو وصف الإنسان أو الانثروبولوجي) من أقدم علوم السلوك. وهو العلم المهتم بدراسة النواحي البيولوجية والاجتماعية والحضارية للإنسان (جواد، ٢٠١٠).

وهو مصطلح مكون من شقين (Anthopo) وتعني انسان باللغة الاغريقية (اليونانية) و(Logy) وتعني علم. فهو علم الإنسان (Science of Man) بإعتباره كائن حي له أصول وجذور وسلالات وسمات طبيعية في تكوينه ونموه تميزه عن باقي الكائنات الحية

ويهتم هذا العلم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها. وقد انصب اهتمامه في بادئ الأمر علي المجتمعات البدائية ثم تطور إلي دراسة الجوانب الحضارية والثقافية للمجتمع. لما لتلك العوامل من تأثير جوهري علي شخصية الفرد وبالتالي سلوكه. وتتفرع الدراسات في هذا المجال إلي قسمين رئيسيين هما(جواد، ٢٠١٠، عبد الباقي، ٢٠٠١، عبد المحسن، ٢٠١٤):

١- الانثروبولوجيا الطبيعية أو المادية أو الجسدية (Physical Anthropology):

وينصب اهتمام هذا الفرع علي دراسة جسم الإنسان من حيث الجانب الملموس فيه (صفاته، مقاييسه، أصوله، أشكاله السابقة والمتطورة). أي من حيث التكوين العضوي أو البيولوجي له. ويرتبط هذا الفرع بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الأحياء.

٢- الانثروبولوجيا المعنوية أو الروحية أو الثقافية أو الحضارية (Cultural, Social Anthropology):

وينصب اهتمام هذا الفرع علي دراسة الإنسان من حيث الجانب غير الملموس فيه (كالثقافة والحضارة). بمعني طرق وأساليب المعيشة في مجتمع معين. ومن أهم عناصرها اللغة وأنماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة في المجتمع.

وتحدر الإشارة إلي أنه برغم تعدد المجالات الفرعية لعلم الانثروبولوجي ووحدات التحليل المختلفة إلا أن الانثروبولوجيا الثقافية (حيث الثقافة هي وحدة التحليل) تعد هي الأكثر اتساقاً مع دراسة السلوك التنظيمي.

ولذلك فقد استمد علم السلوك التنظيمي جذور موضوع الثقافة من علم الانثروبولوجي. وقد تطور هذا الموضوع وتشابكت جذوره مع علوم أخرى مثل علم الاجتماع وعلم التنظيم ليكون أحد المدارس الإدارية في التنظيم وهي مدرسة الثقافة التنظيمة.

٢- مدخل علم الإجتماع (Sociology):

برغم أن علم الانثروبولوجي قدم مساهمة كبيرة في فهم السلوك التنظيمي إلا أن علم الإجتماع له باع أيضاً في هذا المجال.

ويمكن تعريفه علي أنه "علم المجتمع". وينصب تركيزه العام علي السلوك الاجتماعي في المجتمعات، المؤسسات، المنظمات، الجماعات. أي دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر علي سلوك الفرد في المجتمع (جواد، ٢٠١٠، عبد الباقي، ٢٠٠١).

وقد نتج عن دراسات الهوثورن تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وزيادة الاهتمام بعلم النفس الاجتماعي في الخمسينات وبعد ذلك بعقد تقريباً بدأ علم الإجتماع يُظهر اهتمامه بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات باعتباره جزء من السلوك الإجتماعي وباعتبار المنظمة ظاهرة اجتماعية تقع تحت نطاق اهتماماته. وكنتيجة لذلك ظهرت مؤلفات تُعالج السلوك التنظيمي تحت عنوان "علم الاجتماع التنظيمي" (Organizations Sociology) أو علم الاجتماع الصناعي (Industrial Sociology) والمتعلق بالظروف الاجتماعية المؤثرة علي سلوك (أداء) العاملين (الماضي، ٢٠٠٧).

وعليه فقد أعطي علم الإجتماع إطاراً أوسع لفهم ودراسة السلوك التنظيمي ألا وهو إطار المجتمع المحيط بالمنظمة. فهو يمثل وجهة نظر أشمل وأعم (Macro Perspective) للسلوك التنظيمي. وهو أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية. ويُعرف علم الإجتماع علي أنه العلم المهتم بدراسة شئون البيئة الإجتماعية (المجتمع) وأثرها علي سلوك الإنسان بطريقة علمية وتفاعلات البشر بداخله بعضهم البعض وعلاقة الفرد

بالجماعات التي ينتمي إليها (مثل الأسرة، زملاء الدراسة، الأصدقاء، جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية) وكيفية تكيفهم مع مجتمعاتهم. هذه التفاعلات ينتج عنها قيم ومعتقدات وفلسفات مختلفة تؤثر علي سلوك الفرد. وهو بذلك يدرس الجماعات الإنسانية والتنظيمات المحتوية لها وأثر كل ذلك علي أداء منظمات الأعمال.

الوحدات الأساسية للتحليل الإجتماعي:

تتجه من وجهة نظر علماء الاجتماع من الأكبر إلي الأصغر وذلك كما يلي (عبد الباقي، ٢٠٠١):

١- **المجتمع:** وهو أكبر وأقدم وحدة تحليل في علم الإجتماع. ويُعرف علي أنه نظام يوجه سلوك الأفراد باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع علي مجموعة من العناصر هي:

أ- وجود مجموعة من الأفراد.

ب- يعيشون داخل إطار جغرافي معين بشكل مستقر.

ت- لديهم أهداف وظروف ومنافع مشتركة ومتبادلة بينهم.

ث- وجود مجموعة من القواعد السلوكية من شأنها تنظيم علاقات الأفراد وسلوكهم داخل المجتمع.

٢- المؤسسة الإجتماعية أو النظم الإجتماعية:

هي أكبر وحدة جزئية داخل المجتمع. وهي مجموعة القواعد والقيم المُعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد (مثل نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، الاقتصادي، الدين).

كلما كبر المجتمع وزاد تعقيداً ظهرت وتنوعت المؤسسات الإجتماعية مثل الصحية، التعليمية، العسكرية، الترفيهية.

٣- **الجماعة:** وهي أكثر وحدات التحليل ارتباطاً بعلم الاجتماع الحديث. ويهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها نسيج المجتمع. وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة وتوجد بينهم علاقات مستمرة (مثل الأسرة، جماعة العمل). ويمكن أن تُصنف إلي جماعات أولية (تتصف بعلاقات مباشرة ومتقاربة مثل الأسرة)/ جماعات ثانوية. ومن حيث من حيث الحجم (جماعة صغيرة/ كبيرة). وبناء عليه فكل جماعة أولية هي جماعة صغيرة ولكن ليس كل جماعة صغيرة جماعة أولية. وتتضح أهمية دراسة الجماعات في فهم السلوك الإجتماعي للأفراد.

٤- **المعايير والأدوار**: وهي أصغر وحدة للتحليل في علم الاجتماع. وتُعرف المعايير علي أنها السلوك المعياري أو المقبول من منظور الجماعة أو المؤسسة الاجتماعية أو المجتمع. وتعكس ما يجب أن يكون عليه السلوك. أي هي القواعد غير المكتوبة التي تنظم سلك الجماعة (إدريس، ٢٠٠٩، جواد، ٢٠١٠). أما الدور فيتكون من نمط من المعايير. أي الموقف الذي يلعبه الفرد في مسرحية الحياة. ومحتويات الدور تتحدد بالمعايير الاجتماعية السائدة في الحياة. ويمثل مجموعة التوقعات المرتبطة بالسلوك المتوقع للفرد في الجماعة (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

ويتضح مما سبق أن من أكثر تلك العناصر اتساقاً مع دراسة السلوك التنظيمي هي الثلاثة عناصر الآخرى (ألا وهي المنظمة، الجماعة، العادات والأدوار).

ويمكن توضيح تأثير علم الإجتماع في السلوك التنظيمي من خلال ما يلي (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠):

١- اعتبار المنظمة جزء من المجتمع المحيط بها فهي تأخذ منه مدخلاتها (سواء مادية أو بشرية) وتُنتج له مخرجاتها (سواء سلع أو

خدمات) وبالتالي وجود تفاعلات وتأثيرات متبادلة بينهما، وكذلك وجود تفاعلات ما بين المنظمات المختلفة بعضها البعض، ووجود تأثير للنظم السياسية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية وغير ذلك من مكونات المجتمع.

٢- بناء علي ما سبق يكون من المفترض أن هناك اختلاف في السلوك التنظيمي بين المنظمات باختلاف المجتمعات. بمعني أن السلوك سيختلف من مجتمع لأخر. هذه الفكرة هدمت الكثير من التعميمات والتي افترضت وجود مبادئ عامة مطلقة في السلوك الإنساني تسري في جميع المجتمعات.

٣- النظر للمنظمة من منظور أنها مجتمع مُصَغَّرْ قائم بذاته تتشابه مع أي مجتمع أخر في وجود جماعات مختلفة وأنماط للتفاعل الإجتماعي كالنزاع والتنافس ومظاهر القوة والسلطة وغيرها.

ومما سبق يتضح أن علم الإجتماع يهتم بدراسة السلوك الإنساني في الجماعات من خلال تحليل وفهم وتفسير سلوك الانسان من الناحية الإجتماعية تمهيداً للتنبؤ به وتوجيهه وإدارته نحو المسارات المطلوبة من قبل المنظمة.

إجمالاً يمكن القول بأن علم الإجتماع بفروعه المختلفة يمدنا بأرضية (خلفية) خصبة لتفسير السلوك الإنساني الجماعي من خلال اشتماله علي محددات ذلك السلوك. ذلك السلوك يمثل بدوره المستوي الثاني لتحليل السلوك الإنساني "مستوي الجماعات".

٣- مدخل علم النفس (Psychology):

ويمثل مدخل جزئي (Micro Perspective) لدراسة السلوك التنظيمي. ويعتبر علم النفس أكثر فروع العلوم علاقة بعلم السلوك. حيث يتفق علماء النفس علي أن سلوك الانسان الفرد هو محور الاهتمام الرئيسي لعلم النفس.

ويُمكن تعريف علم النفس علي أنه "العلم المختص بدراسة السلوك البشري من حيث كون الإنسان كائن حي له خصائص ورغبات ومشاعر وإدراكات وإنفعالات، وكيفية تأثر وتأثير كل ذلك بالبيئة المحيطة به".

وكذلك يمكن تعريف علم النفس علي أنه "العلم الذي يدرس جميع أنشطة الانسان بمعناها الشمولي سواء كانت إرادية أو لا إرادية بمظاهرها الظاهرة والكامنة وسواء كانت عقلية (كالتفكير، التذكر)، إنفعالية (كالفرح، الحزن)، حركية (كالمشي، النطق)، معرفية (كتراكم المخزون المعرفي)" (جواد، ٢٠١٠).

ويلاحظ أنه يتم التركيز في علم النفس علي الفروق الفردية (مثل الذكاء والاتجاهات، درجة الإنفتاح/الإنطواء، الهدوء/العصبية)، والعمليات (مثل الإدراك والدوافع) والتي تُمكِّن من فهم الاستجابات المختلفة للفرد تجاه المثيرات والمواقف التي يتعرض لها.

وتأسيساً علي ما سبق فإن علم النفس يركز علي الدراسة العلمية للنواحي الداخلية (النفسية) للإنسان ومردود ذلك علي سلوكه. وكيفية معالجة المشكلات الإنسانية من خلال تطبيق الأساليب النفسية.

وما يهم المشتغلين بالإدراة هو كيفية تحليل وفهم وتفسير سلوك الإنسان من الناحية النفسية تمهيداً للتنبؤ به وتوجيهه وإدارته نحو المسارات المطلوبة من قبل المنظمة.

ومن آوائل المفكرين في هذا المجال هم فلاسفة اليونان القدامى أمثال أرسطو وأفلاطون.

وقد كان الاهتمام العلمي والعملي (أي في الواقع العملي) بالمشكلات الإنسانية من قِبَلْ المختصين في علم النفس. حيث قام العالم الألماني وندت (W. Wundt) بانشاء أول معمل لعلم النفس عام ١٨٧٩ لدراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية باتباع المنهج العلمي (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

ونظراً لتعدد أوجه النشاط الإنساني فقد أثمر عن علم النفس العام العديد من الفروع في المجالات المختلفة ومنها يلي:

١- علم النفس الصناعي:

نتج عن الثورة الصناعية العديد من التبعات منها ما كان ايجابي بزيادة الانتاجية ومنها ما كان لها مردود سلبي تمثل في حدوث بعض المشكلات الإنسانية والنفسية للعاملين. هذه المشكلات أخذت في التفاقم مع تضخم حجم المنظمات، ازدياد أعداد العاملين، تنوع ثقافاتهم وخلفياتهم التعليمية، تباعد المسافات بين الادارة والعاملين، التطورات الآلية والتكنولوجية الهائلة والتي حلت محل العنصر البشري في بعض المجالات بمستويات مختلفة (احلال تام أو جزئي). وغيرها من العوامل التي أوجدت ضرورة ملحة لظهور علم النفس الصناعي الذي حاول أن يدرس المشكلات النفسية للعاملين والتي أفرزتها العوامل السابقة وكيفية معالجتها بأسس علمية (الماضي، ٢٠٠٧، الخضرا، أحمد، ٢٠١٠، عبد الباقي، ٢٠٠١).

وقد بدأت ملامح هذا العلم منذ مطلع القرن العشرين وتبلورت بصدور أول كتاب في علم النفس الصناعي تأليف هوجو منشتربرغ عام ١٩١٣ (Hugo Munsterberberg, Psychology and Industrial Efficiency, ثم تلاه قيام والتر ڤان دايك بنغام (W. Van. Dyke Bingham) بتأسيس

أول كلية للدرسات العليا في علم النفس الصناعي في معهد كارنيجي للدراسات التكنولوجية (Carnegie Institute of Technology) عام ١٩١٥. ويمكن اعتبار كتاب موريس فيتلز (M. Viteles, Industrial Psychology) الذي صدر عام ١٩٣٢ كأول مرجع علمي منظم في علم النفس الصناعي.

ومن ذلك يتضح أنه قد تبلور الهيكل الرئيسي لهذا العلم وأصبح مكتملاً في أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين. وقد تمثلت مجالات اهتمامه في ذلك الوقت في الموضوعات التالية:

١- دراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية.

٢- اختيار العاملين بحيث تتوافق خصائصهم مع متطلبات الوظيفة.

٣- التوجيه المهني وتدريب العاملين وتأهيلهم للوظائف.

٤- الإرشاد النفسي للعاملين من أجل التكيف مع الوظيفة ومتطلباتها والمنظمة وثقافتها التنظيمية من خلال أنشطة التطويع الإجتماعي، ومن أجل علاج أيه مشاكل اتجاهية أو سلوكية للعاملين.

٥- دراسة ظروف العمل المادية (كالإضاءة والتهوية والتصميم الداخلي للمنظمة) ومدي تأثيرها علي اتجاهات العاملين وسلوكهم، وتحديد خصائصها المؤدية لتحسين الاتجاهات والسلوك.

٦- فهم التكوين النفسي للعاملين مثل دوافعهم وحاجاتهم غير المشبعة واتجاهاتهم من أجل التعرف علي الطرق التي يُمكن للمنظمة اتباعها في عمليات اختيار وتحفيز وشحذ دافعيتهم للعمل للمنظمة وبالتالي تعظيم النتائج الإيجابية (زيادة انتاجيتهم) من جهة وتدنية النتائج السلبية (الغياب، ترك العمل).

٢- علم النفس الهندسي:

هو فرع مُشتَقْ من علم النفس الصناعي يتناول بالدراسة كيفية المواءمة بين تصميم الالات والمعدات من جهة والخصائص البشرية من جهة أخرى من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من اقتصاد حركة الجسم البشري. وقد أصبح هذا المجال يعرف بالتكنولوجية البيولوجية "Ergonomics"أو علم الهندسة البشرية " Engineering Psychology"أو هندسة العنصر البشري "Human Factor Engineering".

٣- علم النفس الإداري:

ويهتم بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين والمشكلات النفسية والسلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال. وكذلك يتناول بالدراسة العوامل المحددة لسلوك المديرين (Managerial Psychology) (عبد الباقي، ٢٠٠١).

٤- علم النفس الاجتماعي:

في أواخر العشرينات من القرن العشرين بدأ فرع آخر يُظهر اهتمامه بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وهو علم النفس الاجتماعي. ويُعرف علي أنه "دراسة السلوك الفردي في علاقته بالبيئة الاجتماعية"(الخضرا، أحمد، ٢٠١٠، عبد الباقي، ٢٠٠١). وتجدر الإشارة إلي أن أهم عنصر في البيئة الاجتماعية هو الأفراد الآخرين (فرادى أو جماعات). أي يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل هذا المجتمع.

وعليه فهذا الفرع يتعلق بالدراسة المنظمة للتفاعل الإنساني وأسسه النفسية. فإذا كان علم النفس يركز علي سلوك الفرد وعلم الاجتماع يركز

علي سلوك الجماعة فإن علم النفس الاجتماعي يركز علي التفاعل الاجتماعي. ولذلك يصعب وضع حدود فاصلة بين هذه العلوم. حيث نجد أن كثير من المفاهيم مشتركة فيما بينهم مع اختلاف التوجه ووحدة التحليل ومجال التركيز.

وبدخول علم النفس الاجتماعي في مجال الصناعة ظهر اهتمام جديد ورافد هام من روافد السلوك التنظيمي. وقد تجلي هذا الاهتمام في دراسات الهوثورن والتي أجراها جورج ألتون مايو خلال الفترة (١٩٢٧- ١٩٣٨). وقد صدرت العديد من المؤلفات في هذا المجال تحت عنوان "العلاقات الإنسانية" واستمر الاهتمام بهذا الفرع في الخمسينات حتي أصبح هناك العديد من المؤلفات تحمل عنوان "علم النفس الاجتماعي التنظيمي" أو "علم النفس الاجتماعي للمنظمات (The Social Psychology of Organization). والتي أدت إلي ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. يهتم هذا العلم بالتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتأثير ذلك علي نفسياتهم وسلوكهم (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

وقد أعطي منظور علم النفس الاجتماعي الذي مثلته تجارب الهوثورن أبعاداً جديدة لدراسة السلوك التنظيمي متعلقة بالنواحي التالية:

١- نظراً لوجود الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة وبالتالي علاقات غير رسمية وقد تؤثر علي التنظيم الرسمي بصورة كبيرة فإنه من أجل وضع تصور أكثر شمولاً لدراسة السلوك التنظيمي يجب عدم الاكتفاء بدراسة التنظيم الرسمي فقط.

٢- تأثير نوعية الإشراف ونمطه علي سلوك العاملين. ولذلك يجب تدريب المشرفين علي الاهتمام بالعاملين وتوفير مناخ مناسب ومُشجع للعمل .

٣- إن الدوافع المادية ليست هي الدوافع الوحيدة للعمل. بمعني امكانية وجود دوافع أخري للعاملين تدفعهم للعمل بخلاف الدوافع المادية. مثل جماعة العمل، ظروف العمل المادية والنفسية، المناخ التنظيمي. وبالتالي يجب عدم الاقتصار علي الدوافع المادية بل يجب توافر نظرة أكثر شمولية للدوافع النفسية والاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلي وجود اختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع يمكن توضيحهامن خلال الجدول التالي:

جدول (١)

الاختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع

بيان	وحدة التحليل	مجال التحليل	أساس تفسير السلوك
علم النفس الاجتماعي	الفرد	كيفية تكوين الفرد لعلاقاته مع الاخرين	من خلال مفاهيم نفسية متعلقة بالعمليات الداخلية للفرد (الإدراك، الاتجاهات، المشاعر)
علم الاجتماع	مؤسسة اجتماعية أو جماعة أو مجتمع	ديناميكيات الجماعات	من خلال مفاهيم اجتماعية متعلقة بالعمليات الخارجية اي خصائص الجماعة مثل التقسيمات التنظيمية، توزيع القوة والسلطة، درجة مرونة الهيكل التنظيمي.

ومن جهة أخري فهناك مجالات مشتركة بين علم النفس الاجتماعي وعلم الانثروبولوجيا الاجتماعي. وذلك كما يلي:

١-كثيراً من علماء علم النفس الاجتماعي مهتمون بالمقارنة بين الأنماط الاجتماعية في الثقافات المختلفة.

٢- كلا المجالين يعتبر الفرد وحدة التحليل الاساسية.

٣-يستخدمان المفاهيم النفسية لتفسير السلوك.

أما وجه الاختلاف الرئيسي يتمثل فيما يلي:

جدول (٢)

الاختلافات بين علم النفس الاجتماعي وعلم الانثروبولوجيا الاجتماعي

بيان	علم النفس الاجتماعي	وعلم الانثروبولوجيا الاجتماعي
الاهتمام الرئيسي	نواحي التشابه بين الأفراد عبر الثقافات المختلفة.	طريقة اختلاف الثقافات عن بعضها.

٥- علم النفس الطبي (العلاجي):

ويتعلق بمعالجة المشكلات النفسية التي قد يتعرض لها الفرد والتي بطبيعة الحال تؤثر علي سلوكه بشكل أو بأخر والعمل علي معالجتها بأسلوب علمي. مثل الشعور بالقلق، التوتر الزائد، وعدم التوازن النفسي (عبد الباقي، ٢٠٠١).

٦- علم النفس التربوى أو التعليمي:

ينصب اهتمام هذا الفرع علي استخدام أسس ونظريات علم النفس في المجال التربوي والتعليمي للإنسان بدءً من مراحل طفولته وشبابه ونضجه.

٧- علم النفس العلاجي:

يهتم هذا الفرع بالمشكلات النفسية للإنسان والتي بطبيعة الحال تؤثر علي سلوكه بشكل او بأخر والعمل علي معالجتها بأسلوب علمي.

٨- علم نفس النمو:

ويهتم بمراحل النمو المختلفة التي يمر بها الإنسان والتغيرات النفسية التي تطرأ علي كل مرحلة وتأثيرها علي السلوك والمشكلات النفسية المصاحبة.

٩- علم النفس التجاري:

ويهتم بدراسة النواحي النفسية في مجال بيئة الأعمال كاتجاهات العملاء ودوافعهم للتعامل مع منظمة دون أخري، دوافع الشراء لدي المستهلكين، اتجاهات العاملين نحو العمل وغيرها من الموضوعات المتعلقة بسلوك الانسان داخل هذا السياق.

١٠- علم النفس البيئي:

منذ منتصف الخمسينات ظهرت دراسات تحاول تَلَمُّسْ علاقات بين عناصر البيئة المادية وبعض المتغيرات النفسية أو السلوكية من أهمها كتاب علم النفس البيئي (Ecological Psychology) عام ١٩٦٨. ولكن لم تُقنن إلا في السبعينات. وقد كان هناك مسببات ساعدت علي ظهور علم النفس البيئي والذي يدرس العلاقة بين البيئة والسلوك الإنساني. وتزايدت في الآونة الأخيرة نتيجة مشكلات معاصرة منها (عبد الفضيل، ٢٠١٢):

أ- تعاظم مشكلات البيئة في المجتمعات النامية.

ب- زيادة الجدل حول دور كلاً من الوراثة والبيئة في تشكيل السلوك الإنساني وهذا نتيجة تفاعل العوامل المختلفة ودور كلا من هذه العوامل في

التأثير علي السلوك. فمثلاً ارتفاع نسبة التخلف العقلي في المناطق الملوثة، وهل التخلف يرجع للوراثة أم للبيئة في هذه المناطق؟

ت- ظهور دراسات حاولت الربط بين البيئة المادية وبعض المتغيرات النفسية والسلوكية . فعلي سبيل المثال توصلت الدراسات إلي أن الأحياء الفقيرة والمُهمشة قد تمثل بؤر لصور الإنحراف النفسي والسلوكي.

إجمالاً يمكن القول بأن علم النفس بفروعه المختلفة يمدنا بأرضية (خلفية) خصبة لتفسير السلوك الإنساني الفردي من خلال اشتماله علي محددات ذلك السلوك. ذلك السلوك يمثل بدوره المستوي الأول لتحليل السلوك التنظيمي (أي مستوي الفرد).

تكامل الفكر الإداري للعلوم السلوكية:

تعتبر العلوم السلوكية هي محصلة التكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تتشارك جميعها في دراسة السلوك الإنساني. وتتميز العلوم السلوكية بالسمات التالية:

١- النظرة الشمولية المتكاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنساني.

٢- استخدام المنهج العلمي في دراسة السلوك الإنساني (والقائم علي ملاحظة الظواهر، وتحديد المسببات الحقيقة لحدوثها (المشكلة)، وضع فروض لحلها، تجميع معلومات لاختبار الفروض، التوصل لنتائج تفسر السلوك الإنساني وتحاول التنبؤ به وبناء نماذج تساعد علي التحكم في السلوك وإدارته وتوجيهه للمسارات المرغوبة). وهو الطريق نحو تطوير علم الإدارة والارتقاء به إلي مصاف العلوم الأخرى.

٣- الاعتماد علي مصادر متنوعة للمعرفة للمزيد من فهم ودراسة الجوانب المختلفة للسلوك خاصة العلوم الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

♦ بزوغ نجم مصطلح "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي" في الستينات والسبعينات من هذا القرن.

♦ هناك تكامل في الفكر الإداري للعلوم السلوكية حيث تعتبر العلوم السلوكية هي محصلة التكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تتشارك جميعها في دراسة السلوك الإنساني.

♦ أن علم السلوك التنظيمي هو علم متعدد المنابع والجذور. وقد اشتق معظم نظرياته وأُسسه العلمية من ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس والتي شكلت مداخل أساسية لدراسة العلوم السلوكية أُشتق منها العديد من المداخل الفرعية.

♦ بخلاف الاسهامات الاساسية لتلك العلوم فقد قدمت علوم أخري كالتنظيم والإدارة والقانون والسياسة والاقتصاد اسهامات في بناء وتطور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

♦ اعتماد العلوم السلوكية علي استخدام الطريقة العلمية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عامة.

♦ تتصف العلوم السلوكية بالنظرة الشمولية المتكاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنساني، وباستخدام المنهج العلمي في دراسة السلوك الإنساني، وبالاعتماد علي مصادر متنوعة للمعرفة للمزيد من فهم ودراسة الجوانب المختلفة للسلوك خاصة العلوم الاجتماعية.

♦ ساعد التوجه نحو اندماج وتكامل أفكار وجهود العلوم الإنسانية المختلفة الي شيوع نظرية النظم.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم:

١- اعتمدت العلوم السلوكية علي استخدام الطريقة العلمية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عامة.

٢- أعطي علم الاجتماع إطاراً أوسع لفهم ودراسة السلوك التنظيمي.

٣- إن الوحدات الأساسية للتحليل الاجتماعي تتجه من وجهة نظر علماء الاجتماع من الأكبر إلي الأصغر.

٤- برغم أن علم الانثروبولوجي قدم مساهمة كبيرة في فهم السلوك التنظيمي إلا أن علم الاجتماع له باع أيضاً في هذا المجال.

٥- نتج عن دراسات الهوثورن تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشري.

٦- نظراً لتعدد أوجه النشاط الإنساني فقد أثمر عن علم النفس العام العديد من الفروع في المجالات المختلفة حيث تنوعت الأفرُع.

٧- يعتبر علم الأجناس من أقدم علوم السلوك.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- اتفقت جميع العلوم السلوكية علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها.

٢- اشتركت علوم أخري وقدمت إسهامات إضافية في بلورة وبناء وتطور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

٣- اشتق علم السلوك التنظيمي معظم نظرياته وأُسسه العلمية من أربعة منابع رئيسة أو علوم متزامنة معه تاريخياً.

٤- إن علم السلوك التنظيمي هو علم أحادي المنبع.

٥- تقوم نظرية النظم علي ثلاثة أفكار أساسية.

٦- ساعد التوجه نحو اندماج وتكامل أفكار وجهود العلوم الإنسانية المختلفة الي شيوع نظرية النظم في العلوم الإنسانية.

٧- شهدت التسعينات من هذا القرن بزوغ نجم مصطلح علمي جديد هو "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي".

٨- يعكس علم السلوك التنظيمي محاولات علماء علم الطب النفسي لإعادة صياغة وبلورت دراسة السلوك الإنساني.

الفصل الرابع
محددات السلوك التنظيمي

مقدمة:

انطلاقاً من كون الفرد هو حجر الزاوية الأساسي في أية منظمة كان لزاماً علي المهتمين بالعلوم السلوكية أن يدرسوا محددات سلوكه ليتمكنوا من حسن إدارته خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات أعمال اليوم، ذلك في ضوء الاستعانة بالخلفيات التي وفرتها العلوم الإنسانية الأخرى كعلم النفس، الاجتماع، الانثروبولوجي. وبذلك يمثل هذا الفصل تمهيداً للتعمق في موضوعات السلوك الإتنظيمي (محور اهتمام المُؤَلَّفْ الحالي).

مجالات الدراسة فى السلوك الإنسانى:

هناك ثلاثة مجالات لدراسة السلوك الإنساني في ضوء مدخل النظم:

١- دراسة مدخلات السلوك:

وتتناول دراسة العوامل والمسببات التي تُنشأ السلوك وتثيره وتوجهه (أي المثيرات Stimulus).

٢- دراسة مراحل وأساليب تكوين السلوك:

أي عملية صياغة السلوك وتبلوره قبل خروجه في الصورة الظاهرة للآخرين. وتتمثل في العمليات الذهنية المستترة والتي لا يمكن مشاهدتها بالعين المجردة ولكن يمكن استنتاجها فيما بعد من خلال السلوك الخارجي الظاهر بعد حدوثه.

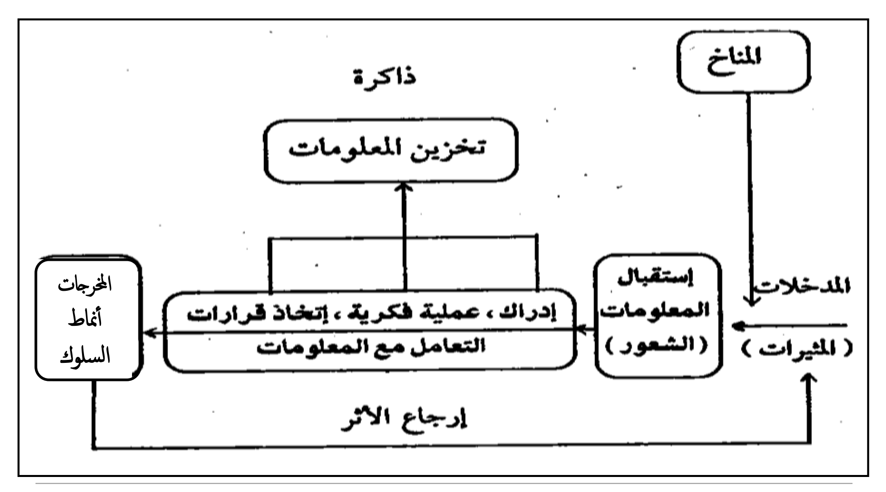
٣- دراسة وتحليل الأنماط السلوكية:

أي دراسة أشكال السلوك الظاهر وتصنيفها واستنتاج العلاقات المنطقية بينها واستنتاج المجالين السابقين من خلالها.

وبناء علي ما سبق فوفقاً لمدخل النظم نجد أن السلوك الإنساني يمثل نظاماً مفتوحاً ينقسم إلي ثلاثة أجزاء رئيسية كما يصورها الشكل التالي (السلمي، ١٩٩٥):

شكل (١)

أجزاء النظام السلوكي



ويتضح من الشكل السابق أن الأجزاء الثلاثة الرئيسية للنظام السلوكي هي:

١- **مدخلات النظام السلوكي:**

وهي المثيرات. وتتمثل المدخلات في شكل المعلومات التي ترد للفرد من مصادرها المختلفة ومنها:

أ- معلومات ذاتية صادرة من الفرد وتعبر عن ذاته واحتياجاته (خاصة غير المشبعة) وما تُعبر عنه من نقاط قوة أو ضعف بالنسبة له.

ب- معلومات صادرة من أفراد (أو جماعات) آخرين وتُعبر عن سلوكهم ومحدداته.

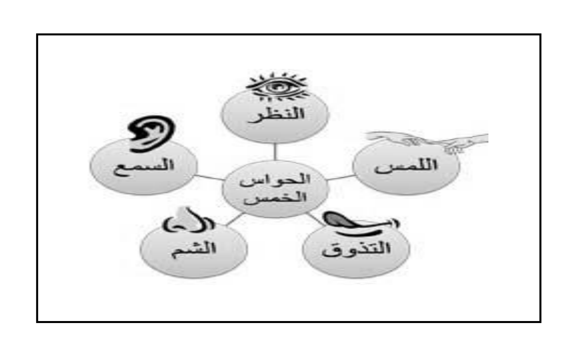
ت- معلومات صادرة من مصادر معنوية كالمنظمات والأجهزة الحكومية وغيرها التي يتعامل معها الفرد علي مدار حياته.

ث- معلومات صادرة من البيئة الطبيعية المحيطة بالفرد (مثل الضوء، الأصوات، الأمطار، الحرارة) ومدى توافقه مع الموقف والبيئة المحيطة به وما يوفره ذلك له من فرص أو تهديدات.

ويستقبل الإنسان المدخلات السلوكية من خلال الحواس الخمس الموضحة في الشكل التالي:

شكل (٢)

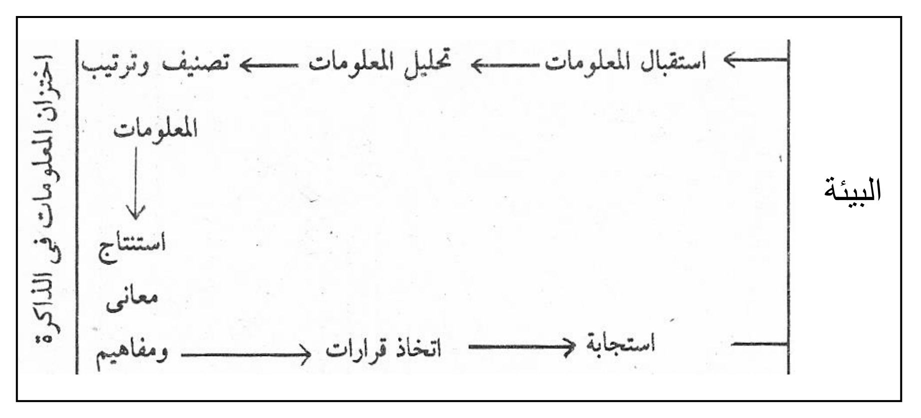
استقبال المثيرات من خلال الحواس الخمس



٢-**الأنشطة أو العمليات السلوكية:** وهي الأنشطة الذهنية الفردية (أي التي تتم داخل الفرد) والتي تستقبل المثيرات (المعلومات) السابقة وتترجمها وتحولها إلي سلوك. وذلك كما يصوره الشكل التالي:

شكل (٣)

تعامل الأنشطة السلوكية مع المثيرات

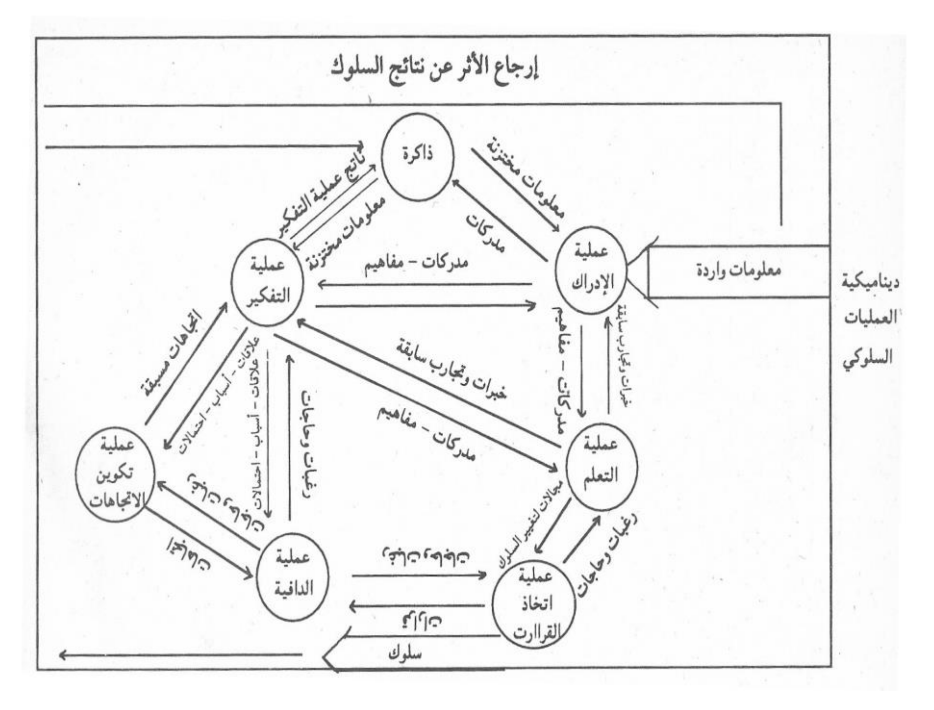


وتشتمل العمليات السلوكية علي الإدراك، التعلم، الدوافع، الشخصية، الاتجاهات، التفكير، اتخاذ القرارات).

ويتضح من الشكل التالي العلاقات التبادلية ثنائية الاتجاه ما بين الأنشطة السلوكية وذلك كما يلي:

شكل (٤)

العلاقات التبادلية بين الأنشطة السلوكية



٣- **مخرجات النظام السلوكي:** وهي الاستجابات التي تصدر عن الفرد كأفعال أو ردود أفعال لمواجهة المثيرات، أي السلوك الفعلي. ويشتمل علي ما يلي:

أ- السلوك الظاهر: والمتمثل في الأفعال، ردود الأفعال.

ب- السلوك الباطن أو المستتر: والمتمثل في الانفعالات، العواطف.

الإطار العام لمحددات السلوك الإنساني:

في ضوء ما تم ذكره حول خصائص السلوك الإنساني والتي من أهمها أنه: متعدد الأوجه والمظاهر ومتنوع ومعقد ومتداخل وأنه محصلة التفاعل بين العديد من المتغيرات الشخصية والبيئية والتنظيمية والموقفية وغيرها.

وبناءً علي ما سبق تنتج نماذج مختلفة ومتنوعة للسلوك الإنساني ترجع لوجود فروق فردية بين البشر.

وقد اختلف العلماء في هذا المجال في تحديد الأسباب الحقيقية لوجود تلك الفروق باعتبارها عوامل مؤثرة بشكل أساسي في إنشاء وتوجيه السلوك الإنساني.

وهناك مدرستان للفكر في هذا المجال، هما كما يلي:

١- أنصار مدرسة البيئة:

يري أنصار هذه المدرسة أن العوامل البيئية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني. أي أن البيئة المحيطة بالفرد ومدي إدراكه ورؤيته الخاصة لها تؤثر علي صفاته وميوله وبالتالي سلوكه. فسلوك الفرد هو ناتج إدراكه لبيئته.

فمثلاً المنظمة (س) تُعتبر مكان واحد لكن بعض العاملين يرونها بيئة العمل المفضلة بالنسبة لهم وبالتالي يسلكون سلوكاً إيجابياً ومفضلاً من قبل المنظمة، والبعض الأخر لا يراها كذلك وبالتالي يسلكون سلوكاً سلبياً وغير مرغوب من قبل المنظمة.

هذا وتتنوع العوامل البيئية التي تؤثر في صفات الفرد وبالتالي سلوكه. ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية.

٢- أنصار مدرسة الوراثة:

يري أنصار هذه المدرسة أن العوامل الوراثية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني. أي أن اختلاف العوامل الوراثية بين الأفراد من شأنه إحداث الفروق الفردية بينهم والتي ينتج عنها اختلافات في سلوكهم.

فالصفات النفسية والقدرة البدنية للفرد ما هي إلا محصلة تفاعل عوامل وصفات سواء خاصة بالوالدين أو كامنة فيهما، والتي تنتقل بدورها إلي الفرد مُشَكِلَةً بذلك كيانه وميوله السلوكية، ولا يملك الفرد أن يُغيِّر من نفسه فيما يتعلق بتلك العوامل في أغلب الأحوال.

وفي ضوء ما سبق يصعب قبول رأي أنصار مدرسة فكرية معينة ورفض رأي أنصار المدرسة الأخرى. فسلوك الفرد هو وليد العاملين معاً.

وبناء عليه يُمكن إرجاع أساس الاختلاف بين النماذج المتنوعة للسلوك الإنساني إلي اختلاف الأهمية النسبية لكل من عامل البيئة والوراثة في تشكيل سلوك الفرد.

وقد تم تلخيص هذه الأهمية النسبية لكل من البيئة والوراثة في السلوك الإنساني من خلال معادلة قدمها كيرت لوين (Kurt Lewin) بأن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة (أو الموقف أو الظروف) المحيطة به، أى أن كلاهما يؤثر في الأخر ويتأثر به. وذلك كما يلي (عمران، ٢٠١٠):

السلوك الإنساني = دالة (الفرد X البيئة).

Behavior = F (Person * Environment)

B = F (P * E)

عليه فالسلوك الإنساني يمثل محصلة تفاعل كل من:

١- الفرد:

وهو القائم بالسلوك أو الصادر عنه الفعل أو التصرف. وهي التي تشكل قدرة الفرد ورغبته للقيام بسلوك معين.

٢- البيئة:

وتمثل الموقف الذي تم فيه السلوك أو التصرف.

أولاً: الفرد

هناك بعض الصفات الطبيعية (البيولوجيه) للانسان والصفات النفسية والتي تشكل شخصيته والتي بدورها تلعب دور أساسي في التأثير علي السلوك. وللتوصل إلي نموذج للسلوك فإنه يمكن اعتبار أن الانسان مكون من مجموعتين من العناصر هما؛ العناصر الفسيولوجية والعناصر النفسية.

أ- العناصر الفسيولوجية أو البيولوجية:

تتعلق هذه العناصر بوظائف أعضاء الكائن الحي سواء كان إنسان أو حيوان أو نبات. وتتحكم هذه العناصر بقدرة الكائن الحي علي القيام بالسلوك. فهي تمثل صفات الفرد الشخصية سواءً الموروثة أو المكتسبة والتي تتمثل في القدرة الفنية أو المهارة العقلية أو البدنية والتي تُمكِّن الفرد من القيام بالسلوك.

ومن هنا نشأت مصطلحات علم النفس الفسيولوجي؛ وعلم النفس البيولوجي. وهي علوم تدرس العلاقة بين السلوك والأعضاء من أجل إيجاد تفسير فسيولوجي أو عضوي أو بيولوجي للسلوك الإنساني. أي أن تلك العلوم تتناول الأساس الفسيولوجي والبيولوجي للظواهر النفسية المختلفة.

وتتعلق بمجموعة الوظائف العليا للدماغ أو الجهاز العصبي المركزي، الجهاز الهرموني (الغدد وافرازاتها الهرمونية) والجهاز الحواسي (الحواس) وأن أي اضطراب فيها ينتج عنه اضطرابات نفسية وعقلية، ومن ثم سلوكية. ولذلك أصبح الطب النفسي الحديث يتجه في العلاج لإعادة التوازن البيولوجي للانسان من أجل استعادة توازنه النفسي والسلوكي.

ولذلك يهدف علم النفس الفسيولوجي إلى البحث في الأسس الفسيولوجية للظواهر النفسية الطبيعية (السوية) كالأساس الفسيولوجي لكل من التذكر والتعلم والانفعال والدافعية. كما يهدف إلى البحث في الأسس الفسيولوجية للظواهر النفسية المرضية كالأساس الفسيولوجي لكل من الفصام والاكتئاب والوسواس. وبشكل عام فإن هدف علم النفس الفسيولوجي يتركز في التعرف على الجذور الفسيولوجية للظواهر النفسية ومحاولة تفسير السلوك الإنساني بالاعتماد عليها.

فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الغدد تلعب دوراً مؤثراً في بطء السلوك في حالة خمولها أو سرعة السلوك في حالة نشاطها الزائد (عبد الفضيل، ٢٠١٢).

ب- العناصر النفسية:

وهي عناصر تتعلق برغبة الفرد في القيام بسلوك معين. وتعكس الاستعداد النفسي للقيام بالسلوك.

وتجدر الإشارة إلي أن العوامل الفردية المؤثرة علي السلوك الإنساني تشتمل علي ما يلي:

١- التفكير:

اختص الله سبحانه وتعالي الأنسان بميزة العقل دون باقي الكائنات الحية، بما له من قدرات هائلة علي جمع وتخزين وتنظيم كميات كبيرة من المعلومات. يتم تنظيم المعلومات لكي يتحقق للانسان الاستفادة منها باستخدام أحدى طريقتين هما(عمران، ٢٠١٠):

أ- التنظيم وفقاً لعلاقة السببية (Causality):

ارتباط بيها سواء بالسلب أو الايجاب. أي بناء علي علاقة السبب- النتيجة. علي سبيل المثال ربط تحقق الرضا الوظيفي للعاملين مع عدالة أنظمة الأجور، أو نجاح الطالب في الامتحان مع جدية الاستذكار والمواظبة علي حضور المحاضرات.

ب- التنظيم وفقاً للتماثل أو التشابه (Similarity):

وفقاً لهذه الطريقة يتم تنظيم المعلومات في ضوء الخصائص العامة المشتركة بينها. وذلك يتم علي خطوات حيث يتم تحديد مجموعات عامة ثم داخل كل مجموعة عامة يتم تحديد مجموعات تفصيلية.

وفي ضوء هذا التنظيم الفكري - الذي يقوم به الفرد للمعلومات التي يحصل عليها – يحاول فهم العالم المحيط به.

أي أنه في ضوء هذا التنظيم الفكري يتحدد سلوك الفرد. ولذلك لفهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه فلابد من التعرف علي كيف يفكر هذا الفرد ويكيف ينظم معلوماته.

٢- الإدراك

هو العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة. ولذلك يعتبر الإدراك هو الخطوة الأولي لمعرفة الفرد لما يجري حوله والأساس للعمليات العقلية الأخري كالتذكر، التفكير، التعلم. والإدراك يلعب دوراً كبيراً في التأثير علي السلوك فمثلاً ادراك الفرد للخطر يجعله يسلك سلوك الهرب.

٣- الشخصية:

إن مفهوم الشخصية من أكثر مفاهيم علم النفس تعقداً ومن أصعبها فهماً وتفسيراً. ويتعلق مصطلح الشخصية بوجه عام بالبناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن يُحدد طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته Colouitt, Et. Al., 2011, Johns, Saks, 2011, الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

٤- الاتجاهات:

إن تعريف الاتجاهات ينطوي على كونها ميل للاستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد نحو هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة. وهذا منطقي؛ لأنه إذا كان الفرد لا يحب نوع معين من الطعام (اتجاه)، فإنه لن يأكل هذا النوع (السلوك)، وبنفس الطريقة، إذا كان الفرد لا يحب رئيسه في العمل، فلن نسمعه يتحدث بصورة طيبة معه.

٥- التعلم:

هو كل ما يتصل بعمليات اكتساب السلوك والخبرات والتغيرات التي تطرأ عليها، فنتائج عملية التعلم تظهر في جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني (الفكرية والحركية والاجتماعية والانفعالية واللغوية) بحيث تتراكم الخبرات والمعارف الإنسانية وتنتقل من جيل إلى آخر عبر عمليات التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع العالم المادي.

٦- الدافعية:

تعرفّ الدافعية بأنها حالة داخلية تُحرِّكْ أفكار الفرد ومعارفه وبناءه المعرفية ووعيه وانتباهه، وتُلِحْ عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتُحدد وتُوجه ذلك السلوك من حيث الاتجاه والشدة والإلحاح (Colouitt, et. al., 2011).

ثانياً: خصائص البيئة المحيطة

وهي الموقف أو الظروف التي يتم السلوك فيها. فالموقف هو الحدث الذي يثير الفرد ويدفعه للتصرف. أو هو المجال الذي يحدث السلوك حياله. وهي تمثل العناصر المحيطة بالفرد الصادر منه التصرف. وتحتوي البيئة علي النواحي الطبيعية والاجتماعية والحضارية المحيطة بالفرد والتي تؤثر علي سلوكه منذ ولادته وحتي وفاته. مثل الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية.

١- البيئة الطبيعية:

يعتبر الموقع الجغرافي، المناخ، التضاريس، الموارد، الكثافة سكانية بعض الأمثلة لمتغيرات البيئة الطبيعية التي تؤثر علي سلوك الإنسان (وفي كثير من الأحيان في تكوينه الفسيولوجي). فعلي سبيل المثال نجد أن التكوين الفسيولوجي (الجسدي) لإنسان يقطن بالقطب الشمالي يختلف تماماً

عن التكوين الفسيولوجي لإنسان يقطن بالمناطق الاستوائية.

٢- البيئة الاجتماعية:

ارتبطت نشأة الجماعات مع نشأة العنصر البشري. وتؤثر الجماعات التي يعيش فيها الفرد علي سلوكه وتتأثر به. وتُعرف الجماعة علي أنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً يتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

٣- البيئة الحضارية:

تتمثل المحددات الحضارية فيما يلي:

١- الثقافة:

هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلتهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.

٢- القيم:

تمثل القيم نماذج للسلوك أو معايير للقرارات والتصرفات، فهي أحكام عقلية، وأهداف، يمكن استخدامها علي أنها مقاييس أو معايير، وموجهات للسلوك توجه سلوك الفرد والمجتمع (Nwadei, 2004).

٣- اللغة:

هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما

بينهم. فمن خلالها يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها للغير المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم، مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم.

وتأسيساً علي كل ما سبق نجد أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل الثلاث عناصر (قدرة الفرد علي القيام بالسلوك، رغبته في القيام به، توافر بيئة مواتية).

وعليه تكون المعادلة:

السلوك الإنساني = دالة {(القدرة X الرغبة) X البيئة}.

إن علاقة التفاعل بين الثلاث عناصر تظهرها العلامة الحسابية وتُحقق مدلولان هما:

١- أن كل عنصر منهم يؤثر ويتأثر بالعنصرين الأخرين.

٢- أن العلاقة بين الثلاث عناصر تكاملية وليست تبادلية بمعني توافر أحدهما لا يُغني عن توافر العنصرين الآخرين. أي أن السلوك الإنساني لا يتحقق إلا بتوافرهم معاً (بنسب مختلفة). حيث أنه لو كانت العلامة بينها جمع لكان توافر أي عنصر منهم كفيل لتحقق الناتج (السلوك)، أما كون العلامة بينهم ضرب فذلك يؤدي إلي أنه في حالة عدم توافر عنصر منهم (أي بأن يأخذ قيمة صفر) كفيل بأن يكون ناتج المعادلة صفر أي لا يحدث السلوك.

فعلي سبيل المثال نجد أن الطالب لن يستطيع القيام بسلوك الاستذكار لدروسه إلا إذا توافر لديه القدرة البدنية والاستعداد النفسي والبيئة المواتية لذلك.

فلو افترضنا مثلاً أن القدرة =١٠، والرغبة =١٠، والبيئة = ١٠، فإن

الناتج (أي السلوك) =١٠ X ١٠ X صفر = ١٠٠٠.

أما لو القدرة = صفر، الرغبة =١٠، بيئة = ١٠، فإن الناتج = صفر (أي لن يتحقق السلوك ولن يتم القيام به).

القدرة = ١٠، الرغبة = صفر، بيئة = ١٠، فإن الناتج = صفر (أي لن يتحقق السلوك ولن يتم القيام به).

القدرة = ١٠، الرغبة =١٠، بيئة = صفر، فإن الناتج = صفر (أي لن يتحقق السلوك ولن يتم القيام به).

وخلاصة القول أنه يمكن تلخيص محددات السلوك الإنساني فيما يلي:

١- محددات فردية سيكولوجية:

وهي عوامل نفسية أي مرتبطة بالتكوين النفسي للفرد. وتتعلق بخصائص الفرد القائم بالسلوك (قدرة الفرد ورغبته في القيام بالسلوك). مثل الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية، الاتجاهات.

٢- محددات اجتماعية:

وهي عوامل مرتبطة بالتكوين الاجتماعي للفرد. فالإنسان كائن اجتماعي يتعارف ويتفاعل ويتعامل مع الآخرين (الجماعات) ويؤثر فيهم ويتأثر بهم في سلوكه.

٣- محددات بيئية وحضارية:

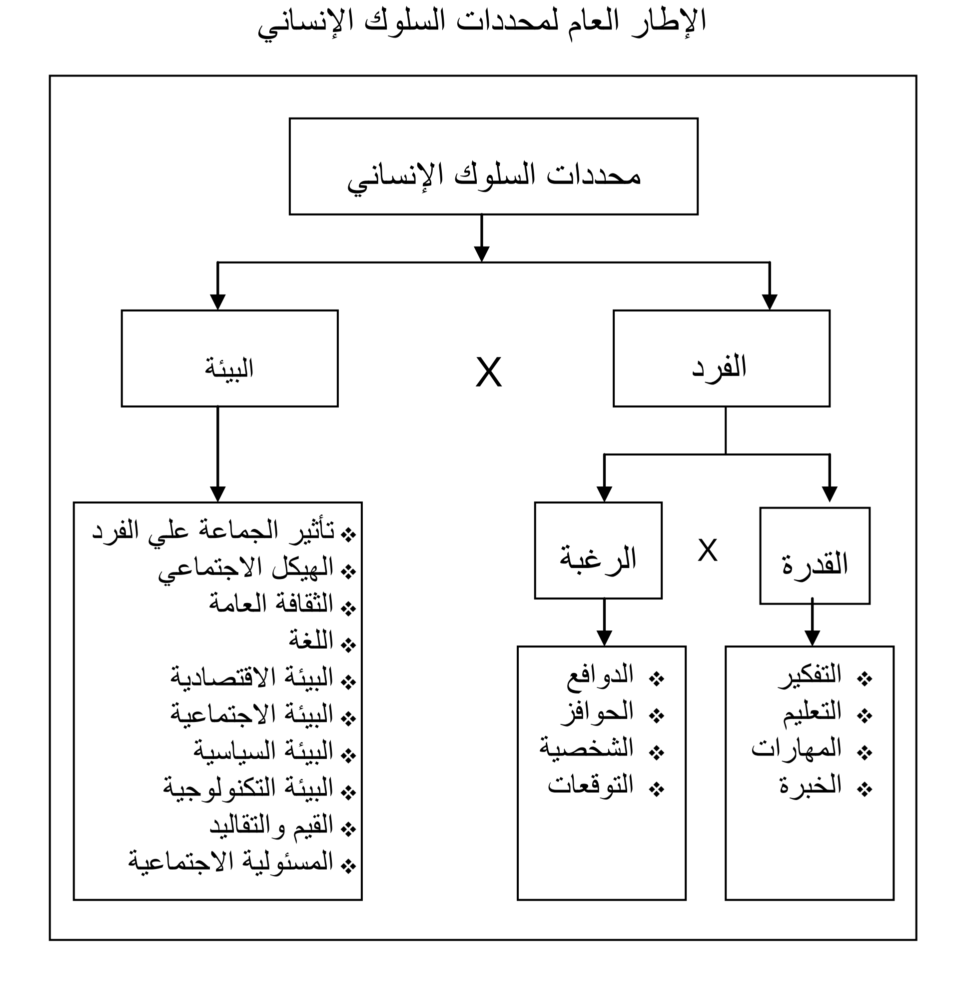
وهي عوامل مرتبطة بالتكوين الثقافي والحضاري للفرد القائم بالسلوك. ومنها اللغة والثقافة العامة للمجتمع. إن البيئة هي محدد رئيس للسلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. وقد ازدادت أهميتها في التأثير علي سلوك العاملين في المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة لكبر حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وتعقد عملياتها الإنتاجية والتسويقية وانفتاح

الأسواق وكون العالم أصبح قرية صغيرة وبالتالي أصبحت المحددات البيئية المرتبطة باختلاف ثقافات العاملين ولغاتهم وجنسياتهم ذات أهمية كبيرة في التأثير علي سلوك العاملين في تلك المنظمات.

ويمكن تصوير ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٥)

الإطار العام لمحددات السلوك الإنساني



خلاصة الفصل:

- الفرد هو حجر الزاوية الأساسي في أية منظمة وبالتالي كان لزاماً علي المهتمين بالعلوم السلوكية أن يدرسوا محددات سلوكه في ضوء الخلفيات التي وفرتها العلوم الإنسانية الأخري.

- هناك ثلاثة مجالات لدراسة السلوك الإنساني في ضوء مدخل النظم فالسلوك يمثل نظاماً مفتوحاً ينقسم إلي مدخلات النظام السلوكي، والأنشطة أو العمليات السلوكية، مخرجات النظام السلوكي.

- هناك نماذج مختلفة ومتنوعة للسلوك الإنساني ترجع لوجود فروق فردية بين البشر.

- اختلف العلماء في تحديد الأسباب الحقيقية لوجود تلك الفروق. فأنصار البيئة يرون أن العوامل البيئية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني، وأنصار الوراثة يرون أن العوامل الوراثية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني.

- وحسماً للخلاف وإظهاراً لأهمية العنصرين فقد تم تلخيص الأهمية النسبية لكل من البيئة والوراثة في السلوك الإنساني من خلال المعادلة التالية: السلوك الإنساني = دالة {(القدرةXالرغبة) X البيئة}.

- محددات السلوك الإنساني هي محددات نفسية (التعلم، الدافعية، الإدراك، الشخصية، الاتجاهات)، محددات اجتماعية (الجماعات)، محددات بيئية (اللغة، الحضارة، الثقافة العامة).

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم:

١- أجزاء النظام السلوكي.

٢- كيفية تعامل الأنشطة السلوكية مع المثيرات.

١- ٣- العلاقات التبادلية بين الأنشطة السلوكية.

السؤال الثاني: : وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

٢- تشتمل محددات السلوك الإنساني علي أربعة مجموعات رئيسية من العوامل.

٣- مخرجات النظام السلوكي هي الاستجابات أو التي تصدر عن الفرد كردود أفعال لمواجهة المثيرات

٤- تتنوع العوامل البيئية التي تؤثر في صفات الفرد وبالتالي سلوكه.

٥- يري أنصار مدرسة الوراثة أن العوامل البيئية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني.

٦- سلوك الفرد هو وليد العوامل البيئية والوراثية معاً.

٧- القدرة هي الاستعداد النفسي للقيام بالسلوك.

٨- الرغبة هي صفات الفرد الشخصية سواءً الموروثة أو المكتسبة التي تمثل القدرة الفنية أو المهارة والتي تمكن من القيام بالسلوك.

٩- السلوك الإنساني = دالة {(القدرة + الرغبة) x البيئة}.

لو كان الوزن النسبي للقدرة ١٠، والوزن النسبي للرغبة ١٠، فإن الناتج (أي السلوك) = ٢٠

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية:

١- من خصائص السلوك الإنساني اتصافه بكونه ...،....، ....،...

٢- تتمثل مدخلات النظام السلوكي في شكل المعلومات التي ترد للفرد من مصادرها المختلفة ومنها:

أ- معلومات ذاتية صادرة من الفرد .

ب-معلومات صادرة من أفراد (أو جماعات) آخرين.

ت- .....

ث- ....

٣- يري أنصار مدرسة البيئة أن العوامل البيئية لها ..... في التأثير علي السلوك الإنساني.

٤- تنتج النماذج المختلفة والمتنوعة للسلوك الإنساني عن.....

٥- بفرض لو كان الوزن النسبي للقدرة صفر، والوزن النسبي للرغبة ١٠٠، فالناتج =.....

٦- برغم أن المنظمة (س) تعتبر مكان واحد لكن بعض العاملين يرونها بيئة العمل المفضلة بالنسبة لهم وبالتالي يسلكون سلوكاً ..... و.... من قبل المنظمة، والبعض الأخر لا يراها كذلك وبالتالي يسلكون سلوكاً.... و... من قبل المنظمة.

الفصل الخامس
الشخصية

مقدمة:

في الآونة الأخيرة وفي ظل الحاجة الملحة لحسن إدارة سلوك الموارد البشرية العاملة بالمنظمات أصبح هناك اهتمام بالغ من قبل علماء النفس بفحص ماهية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها وذلك باعتبارها أهم محددات السلوك الإنساني وهنا يبرز السؤال ما هي العلاقة بين الشخصية والسلوك الإنساني؟

مما لاشك فيه أن الشخصية الإنسانية ستظل أهم لغز يسعى الإنسان إلى فهمه والإبحار في أعماقه على مدى الزمن، لأن تفهم الشخصية الإنسانية ومعرفة أسرارها، وما يُكوِّنها، وما يحركها ويدفعها، وما يُشكل تصرفاتها وسلوكها، يؤدى بلا شك إلى زيادة فاعلية التعامل مع البشر أفراداً وجماعات وتحقيق فهم وتفسير أفضل للسلوك الإنساني، وزيادة قدرة المنظمات من إدارة ذلك السلوك بكفاءة وفعالية. وأهمية الشخصية كأحد المحددات السيكولوجية للسلوك الإنساني تكمن في أنها تؤثر في المحددات الأخرى المكونة لمجموعة التكوين النفسي، والذاتي، والمعرفي لذلك السلوك. إن ذلك الأمر ليس من الأمور سهلة المنال، فلا يزال يكتنفه الكثير من أوجه الغموض والصعوبة. ومن ثم فإنه برغم المحاولات التي تزايدت لتفهم النفس البشرية والأحاطة بها علماً وخاصة خلال القرن العشرين، إلا أنها لا تزال في مراحل التكوين والنمو لبناء نظريات علمية شاملة ومتكاملة.

ماهية الشخصية:

إن مفهوم الشخصية من أكثر مفاهيم علم النفس تعقداً ومن أصعبها فهماً وتفسيراً. ويتعلق مصطلح الشخصية بوجه عام بالبناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن يحدد طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته (Colouitt, Et. Al., 2011, Johns, Saks, 2011، الخضرا، أحمد،٢٠١٠).

ولكل من (الوراثة، والنضج، وأسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة، والدوافع الاجتماعية والقيم التي تُكتسب عن طريق التعلم مع الخبرات المكتسبة) دور كبير في تشكيل الشخصية حيث أن ما يصدر من قول أو فعل لا بد وأن يكون منسجماً مع البناء الكلي للشخصية.

وبرغم الاهتمام الشديد بتحديد ماهية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها باعتبارها أهم محددات السلوك الإنساني، إلا أن وجهات النظر قد تعددت واختلفت بشكل كبير حولها. مما أدي إلي تعدد التعريفات لدرجة يصعب حصرها في تعريف واحد حتى وصل عددها إلي أكثر من أربعين تعريفاً.

ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية كما تناولها الباحثين والكتاب المهتمين بهذا المجال في ضوء عدد من التصنيفات منها (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):



١ـ التصنيف الأول:

ويقسم تعريفات الشخصية في ضوء ثلاثة مداخل هي:

١/١ـ الشخصية كمثير يدركه الآخرين:

وقد اعتبرت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل أن مفهوم الشخصية هو مثير أو مؤثر اجتماعي في الآخرين. أي اهتمت بالشخصية من حيث تأثيرها الاجتماعي علي الآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديهم.

٢/١ـ الشخصية كاستجابة للمثيرات المحيطة:

ويقوم مفهوم الشخصية علي اعتبار أنها تمثل استجابة الفرد للمثيرات المحيطة. أي اهتمت بالشخصية من حيث تأثرها بالآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديها.

٣/١ـ الشخصية كعوامل متداخلة:

وقد اعتبرت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل (مزيج من المدخلين السابقين). أي أن مفهوم الشخصية هو مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل معاً لتضع نظاماً معيناً لعلاقة الفرد بالبيئة.

٢ـ التصنيف الثاني:

ويقسم تعريفات الشخصية في ضوء مدخلين هما:

١/٢ـ مدخل النظم:

ويعتبر الشخصية وحدة ونظاماً متكاملاً يُميز الإنسان في تفاعله مع غيره من الناس وكذلك نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتفاعل معها.

ومن أهم تعريفات هذا المدخل تعريف جوردون البورت الذي يوضح أن الشخصية هي التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم

كل الأجهزة النفسية والبدينة، وهو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي تميز الفرد والتي بها يتوافق الفرد مع بيئته.

٢/٢- مدخل علم النفس:

هناك تعريفات أخري تنظر إلى الشخصية باعتبارها دراسة التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة، التي تنظم الخبرة الإنسانية وتشكل أفعال الفرد واستجاباته للبيئة التي يعيش فيها.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك تداخلاً كبيراً بين العلماء في مجال علم السلوك الإنساني وعلم النفس العام في تناول موضوع الشخصية.

ويمكن إيجاز الفروق بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين علماء السلوك الإنساني وعلم النفس العام

علم السلوك الإنساني	علم النفس العام
١-يركز علي نواحي الاختلاف بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية (الدافعية، الانفعال، التعلم،....).	١- يركز علي نواحي التشابه بين الأفراد.
٢-ينظر إلي العمليات السيكولوجية لدي الإنسان كأجزاء في نظام متكامل ككل.	٢- يركز علي العمليات السيكولوجية لدى الإنسان والحيوان (كالدافعية، الانفعال، الإدراك) بشكل مستقل.
٣-يركز علي عوامل داخل الفرد كمحددات للسلوك.	٣- يركز علي المثيرات الخارجية كمحددات للسلوك.

خصائص الشخصية:

بصفة عامة نلاحظ من المدخلين السابقين للشخصية والتعريفات المندرجة تحت مظلتهما مجموعة من الملاحظات حول اتصافها بالخصائص الرئيسية التالية:

١-التعقيد:

فالشخصية مفهوم معقد يتضمن العديد من العمليات النفسية المعقدة (مثل الإدراك، التعلم، الدافعية، التذكر، القدرات، الروحانيات).

٢-التعدد:

تتصف الشخصية بالتعدد بناء علي تعدد المواقف التي تمر بها والأدوار المنوطة بها (فالفرد الواحد شخصيته كأب في الأسرة تتأثر بالعادات والتقاليد الأسرية أما دوره كمرؤوس في العمل يجعل شخصيته تتأثر بما يكتسبه من رئيسه وزملاء العمل وبالثقافة التنظيمية السائدة بمنظمته، وهكذا بالنسبة لباقي أدواره (كزوج، كرئيس في العمل، كمستهلك،...).

٣-التميز:

فلكل فرد شخصيته الفريدة والتي تميزه عن غيره، بما يتمتع به من سمات وخصائص تختلف عن الآخرين، فهي كبصمة الأصبع، أو بصمة الصوت أو بصمة العين. فلكل شخصية بصمتها المميزة. ولأنه من المستحيل وجود بصمتين متطابقتين تماماً فإننا يمكننا القول أيضاً أنه لا توجد شخصيتين متطابقتين تماماً مهما حدث بينهما من تشابه في الصفات أو الطباع.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن ما يحدث بين أي فردين من تآلف أو تنافر يتوقف بشكل مبدئي على أمرين:

١-**مدي التوافق:** بين كل شخصية في السمات التي تميزها. والذي قد يكون مرجعه التشابه أو الاختلاف بين تلك السمات المميزة لكل شخصية.

٢- **أسلوب التعامل:** الذي يتعامل به شخص مع شخص آخر، فكلما امتلك الفرد قدرات ومواهب في فهم الشخصيات والتعرف علي مفتاح كل منها، كلما أمكنه أن يصل إلى أعماق تلك الشخصية وكسب ودها وتعاطفها وتحقيق أعلى درجة من التفاعل والتفاهم معها. ولعل ذلك يحتاج إلى مهارة فائقة حيث يؤدى التفرد والتميز لكل شخصية إلى اختلاف في مفتاح كل منها.

٣-يترتب علي ما سبق ضرورة أن يتنوع المدير أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه. حيث انه من الأخطاء الشائعة في الواقع العملي أننا نلاحظ أن المدير يريد أن يكسب كافة الشخصيات بأسلوبه الذي لا يغيره أبداً ويعتبره الأسلوب الأمثل باختلاف الزمان والمكان والمرؤوسين. وبالتالي يجب من أجل تحقيق فعالية التعامل مع المرؤوسين أن يبدأ أولاً بالتعرف على شخصية كل منهم وطباعه، ومزاجه، وقدراته، وأسلوب تفكيره، ثم يحدد بعد ذلك أفضل أسلوب للتعامل معه بما يتوافق مع تلك الطباع والسمات وليس بما يتوافق مع نفسه. فعلي الرئيس أن يخاطب كل مرؤس بما يناسبه.

ولعل أفضل توصيف للشخصية ما أورده عالمان من علماء النفس بأن "شخصية الإنسان إلي حد ما تُشبه شخصية جميع الآخرين، بعض الآخرين، ولا أحد من الآخرين".

بمعني أن شخصية الانسان تتشابه في بعض الخصائص العامة أو المتعلقة بالبشرية عموماً (أي المتعلقة بالعناصر البيولوجية أو الفسيولوجية) التي بطبيعتها يتفق عليها كل البشر.

وتتشابه مع بعض الآخرين؛ حيث قد تتشابه شخصية الفرد مع أحد من شخصيات أفراد الجماعة المنتمي إليها.

ولا أحد من الآخرين فيما يتعلق بالسمات الشخصية المُمَيِّزْة لكل فرد.

٤- الحركية:

برغم الصعوبة السابق الإشارة إليها فيما يتعلق بالتعرف على السمات والصفات الشخصية المميزة لكل فرد، إلا أن ما يزيد من شدة الصعوبة وتعقدها أنها أيضاً تعتبر ديناميكية (متغيرة) نسبياً لا تستقر على حال واحد، بل إن الشخصية الواحدة قد تقوم بسلوكيات قد تبدو متباينة جداً وذلك قد يرجع لعوامل متعددة منها اختلاف الموقف المحيط الذي تتفاعل معه. وعليه فالشخصية الإنسانية تتصف بكونها شديدة التقلب والتغير من إنسان لأخر وبالنسبة لنفس الإنسان من وقت لأخر أو من موقف لأخر.

وهذا ما قد يعتبره البعض أحياناً تناقضاً في شخصية الفرد، ولكن هو في حقيقة الأمر تصرف طبيعي في وقت معين وتصرف آخر أيضاً طبيعي في وقت آخر. والخطأ هو اعتبار النفس البشرية في حالة سكون وثبات مطلق. وعليه فإن الأمر يقتضى من المدير ليس فقط التعرف على سمات وخصائص شخصية مرؤوسيه فحسب بل أيضاً التعرف على حالاتها وتقلباتها وما يحكم ذلك.

٤- الشمول والتكامل:

فالشخصية تمثل وحدة شاملة وكل متكامل يضم سائر سمات الإنسان (سواء البيولوجية، النفسية، العقلية، الروحية) والتي تتفاعل معاً في التأثير علي سلوكه في المواقف المختلفة.

مكونات الشخصية:

كيف تتكون الشخصية؟

يوجد الكثير من النظريات التي تحدد شخصية الإنسان ولكنها وإن اختلفت في ظاهرها أو مسمياتها إلا أنها تتفق علي عوامل أساسية في تكوين الشخصية وهي:

أ- النواحي الجسمانية:

مما لا شك فيه أن النواحي الجسمانية تؤثر علي الحالة النفسية وبالأخص علي الناحية الانفعالية والمزاجية، ومن أهم النواحي الجسمانية التي يظهر لها أثر واضح في تكوين الشخصية هي:

* الجسم من حيث النمو السوي والنضج.

*حالة الجهاز العصبي.

* حالة الغدد الصماء.

* المظاهر الحركية.

* العاهات والأمراض الجسمانية.

ب- النواحي العقلية:

وتنقسم إلي العمليات والقدرات العقلية، فالعمليات العقلية هي كل ما يتصل بالإحساس والإدراك والتصور والتخيل والقدرة علي التفكير والتعلم. أي كل العمليات التي يقوم بها العقل لتكوين الخبرات المعرفية، أما القدرات العقلية فهي الاستعدادات التي يزود بها الفرد وتساعده علي اكتساب الخبرة مثل الذكاء.

ج - النواحي المزاجية:

و يقصد بها الاستعدادات الثابتة نسبياً المبنية علي ما لدي الشخص من الطاقة الانفعالية مثل الحالات الوجدانية والطبائع و المشاعر و الانفعالات من حيث سرعة استثارتها أو بطئها وقوتها أو ضعفها، والدوافع الغريزية تعتبر هي أبرز نواحي الشخصية ويعتقد بعض علماء النفس أن الشخصية ما هي إلا نواحي مزاجية فقط.

د - النواحي المكتسبة:

ويقصد بها العادات والميول وأساليب السلوك المكتسبة وتتكون الصفات المكتسبة لدي الفرد نتيجة ما يكتسبه من البيئة الخارجية التي تحيط به سواء عن طريق المنزل أو المدرسة أو المجتمع وهي أكثر مكونات الشخصية قابلية للتغير والتطور.

هـ- النواحي البيئية:

يقصد بالبيئة جميع العوامل الخارجية التي تؤثر في الشخص من بدء نموه سواء كان ذلك متصلاً بعوامل طبيعية أو اجتماعية مثل العادات والنظم التربوية وظروف التنشئة الاجتماعية (سواء الأسرية أو المدرسية).

محددات الشخصية:

وهي عوامل مؤثرة في تكوين وتشكيل الشخصية وهي التي قد تُفسر سبب تكوين الشخصية علي صورة معينة، وسبب اختلاف البشر فيما بينهم في شخصياتهم وسلوكهم. فالسلوك الإنساني سلوك معقد ومتشابك فهو حصيلة التفاعل بين العديد من العوامل والمتغيرات بشكل متبادل واعتيادي.

وتندرج هذه العوامل تحت مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الوراثية والبيئية. ولاشك أن الأهمية النسبية لكل منهما في تحديد سلوك الفرد هي أساس الاختلافات الفردية بين نماذج السلوك الإنساني.

ويري أنصار النظرية الوراثية أن صفات الشخصية موروثة (أي تمثل الطبع)، بينما يري أنصار النظرية البيئية أن صفات الشخصية مكتسبة (أي تمثل التطبع). وعليه فـ "الإنسان وليد البيئة". من أهم العوامل البيئية المؤثرة علي شخصية الفرد هي الثقافة والعائلة والجماعات التي ينتمي إليها والخبرة الشخصية (زايد، ٢٠١١).

هذا ويعتقد علماء الإدارة أن كلاً من الوراثة والبيئة لهما تأثير علي سمات الشخصية ولكن بنسب متفاوتة تختلف من شخص لأخر وبالنسبة للشخص ذاته من وقت لأخر.

وبوجه عام فقد اتفق علماء النفس والسلوك علي التقسيم التالي للعوامل المُحَدِدة للشخصية:

١- محددات أوليه (بيولوجية، جسمية):

وتتضمن الخصائص الموروثة التي يولد بها الفرد، بالإضافة للخصائص الديموجرافية (كالسن، النوع، التعليم)، الحالة الصحية المؤثرة في شخصية الفرد والتي بدورها تؤثر علي حاجاته ودوافعه وإدراكه.

٢- محددات متعلقة بانتماء الفرد للجماعة:

حيث أنه بعضوية الفرد لجماعة معينة فإنه يكتسب قيم ومعتقدات وثقافة مما يؤثر علي شخصيته.

٣- محددات متعلقة بالدور المنوط به:

يؤدي الفرد أدواراً مختلفة علي مدار حياته والتي تتأثر بعدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، أهدافه. وتؤثر هذه الأدوار علي شخصيته.

٤- المحددات الموقفية:

كل فرد يؤدي دوره في ضوء موقف محيط به. طبيعة هذا الموقف يؤثر

علي شخصيته.

وبوجه عام لا يوجد ما يسمي بالشخصية الطبيعية أو المثالية، ولكن ما تُقاس عليه الشخصية هو مدي تكيفها ومرونتها في التفاعل مع ما حولها ومن حولها، والقدرة علي تحقيق الأهداف والإحساس بالسعادة وتحقيق علاقات متوازنة وصحية علي اختلاف مستويات التعامل.

استراتيجيات البحث في الشخصية:

يوجد إستراتيجيتين رئيسيتين يمكن من خلالها البحث في موضوع الشخصية وهما:

شكل (١)

استراتيجيات البحث في الشخصية

المنهج العام
١- دراسة سمة في عدد من الأفراد.
٢- الهدف: الوصول لتعميمات وقانون عام حول تأثير هذه السمة علي سلوك الأفراد بصفة عامة.

المنهج الفردي او الخاص
١- دراسة متعمقة لعدة سمات في فرد واحد.
٢- الهدف: الوصول لتعميمات عن الفرد في مواقف متعددة وتحديد جوهر الفرد بدراسة جميع سماته بشكل متكامل.

أيهما يعتبر أفضل؟

الإجابة بأن الاعتماد علي أحد المدخلين دون الآخر يُعتبر أمراً مُضللاً ولا يكفى وحده لدراسة الشخصية فكلاهما يعتبر مكملاً للآخر. وبدون دراستهما معاً لا يمكن الوصول إلى معرفة متعمقة ومتكاملة عن كافة أبعاد الشخصية. وعليه فإن نتاج أبحاث كلاهما يُعتبر إسهاما أساسياً لتكوين علم الشخصية.

نظريات الشخصية:

لا يوجد اتفاق عام حول نظرية موحدة للشخصية. نظراً لتعدد مفاهيمها وبالتالي نظرياتها. وعليه فالإلمام بنظريات الشخصية وتطورها يتيح مجالاً أكبر للتأثير في سلوك الفرد بتغييره أو توجيه أو التنبؤ به. وتُعبر تلك النظريات عن محاولات هدفها وصف البنيان العام للشخصية التي تدل على فردية الشخص وتميزه في السلوك.

وبرغم تعدد النظريات التي تناولت وصف الشخصية إلا أنه كان أهمها النظريات التالية:

١-نظرية السمات (Trait Approach):

وهي أبسط وأقدم نظريات الشخصية وأكثرها تداولاً. وتقوم علي افتراض أن السمات (الخصائص) الشخصية الأساسية هي التي تُحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين في المواقف الإنسانية المختلفة. والسبيل إلى التعرف على تلك السمات في الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة في مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المُمَيزة لشخصياتهم.

ويُقصد بالسمات هي خصائص الفرد تتصف بطابع الاستمرار النسبي وتجعلنا نتوقع صدور أنواع من السلوك عن الفرد وعدم توقع أنواع أخري. أو هي نزعات للفعل أو لرد الفعل بطرق معينة.

ويري علماء النفس أنه يمكن تفسر الشخصية من خلال التعرف علي السمات النفسية التي تميز الإنسان عن غيره.

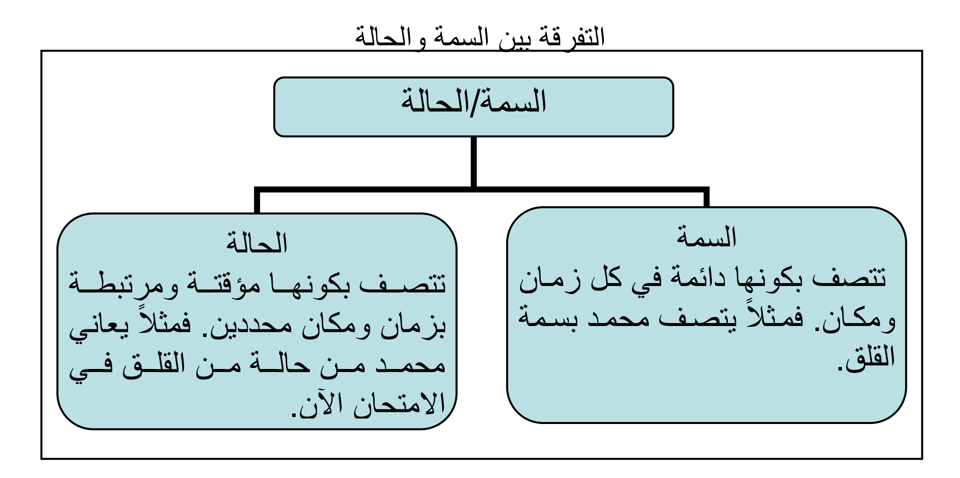
أي أن الشخصية = مجموع تلك السمات.

وفقاً لهذه النظرية يتم تصنيف الأشخاص بناءً على توفر بعض السمات لديهم على أساس أن كل سمة من السمات تمثل جانباً من جوانب الشخصية.

وهنا تجدر الإشارة إلي أهمية التفرقة بين السمة والحالة كما يلي:

شكل (٢)

التفرقة بين السمة والحالة



ولا شك أن التعرف على مجموعة السمات التي تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك في المواقف المختلفة.

وقد تبني علماء هذه النظرية فكرة مفادها أن السمات (الخصائص الشخصية) تمثل أحد محددات السلوك الإنساني مثلها مثل الدوافع، الأفكار، الإدراك وتؤثر علي السلوك وتوجهه وتحدد مدي قوته ومداه.

ومن أبرز روادها "جوردون ألبورت" (١٩٣٧-١٩٦١). ويُلاحظ بأنه اتبع المدخل الفردي وليس العام، واعتبر السمات ليست وحدات مستقلة إنما هي كل متكامل داخل الفرد وتجتمع معاً في التأثير علي السلوك (الماضي، ٢٠٠٧).

ويعد "كاتل" من أشهر من ساهم في تطوير نظرية السمات وقد تلي "جوردون ألبورت" والذي عمل علي تقليل عدد سمات الشخصية التي وضعها ألبورت حيث كانت تتروح ما بين (٣٠٠ - ٥٠٠٠ سمة). الأمر الذي جعل وصف الشخصية أمراً مستحيلاً. هذا وقد عرف كاتل الشخصية

على "أنها بناء من السمات التي لها مستويات مختلفة، وهذه السمات مسئولة عن انتظام وثبات السلوك".

تقسيم كاتل للسمات الشخصية:

قسم كاتل السمات إلى نوعين هما:

١- السمات السطحية:

هي السمات الظاهرة والتي تمثل السلوكيات العلنية التي تُلاحظ بسهولة، مثلا" العدوانية" وهي سمات غير ثابتة نسبياً.

٢- السمات المركزية أو (الأساسية، المرجعية، المصدرية):

هي تلك التي ينتج عنها السمات السطحية، مثلا "حب السيطرة" وتمثل مكون أساسي للشخصية وتشير للمتغيرات الكامنة في الشخصية وهي المسئولة عن جميع ما يُلاحَظْ من أشكال السلوك. وقد تمكن كاتل من تحديد عدد محدود من السمات المركزية المستقلة عن بعضها البعض بحيث يمكن وضعها في اختبار مناسب يساعد في قياس شخصيات الأفراد، مع التنبؤ بها من خلال طريقة إحصائية (التحليل العاملي) بتجميع السمات المتشابهة واستبعاد الحالات المزاجية المؤقتة. وقد نجح في تحديد ستة عشر من هذه السمات تعرف باسم "عوامل الشخصية الستة عشر". يُفترض أنها تفسر معظم السمات الشخصية الظاهرية (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩).

وفيما يلي سيتم تناول عدد منها (السمة ونقيضها) مع توصيف مختصر لكل منها:

١- منطلق مرن (يقبل تغيير الأوضاع بصدر رحب، يرضى بالحلول الوسطى التي تُرضي جميع الأطراف، لا يرتبك إذا صارت الأمور عكس ما يتوقع) X الجامد (يبحث أن تتم الأمور كما تعود، لا يُكيِّف سلوكياته أو عاداته مع الجماعة، يرتبك إذا تغير روتين حياته).

٢- الانفعالي (سريع الاستثارة، يصرخ كثيراً (كالأطفال) يضحك بكثرة، يبدى الحب والغضب وكل الانفعالات بشكل زائد) X الهادئ (متزن يبدى القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية).

٣- حي الضمير (أمين، يعرف الواجب ويفعله حتى ولو لم يلحظه إنسان آخر، لا يكذب أو يخدع الآخرين، يحترم ملكية الغير) X عديم الضمير (مُجَرَّدْ من المبادئ الأخلاقية، لا يراعى مبادئ الصواب والخطأ).

٤- متمسك بالعرف (يتمسك بالقواعد المقبولة في طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها، يعمل الشيء المألوف) X لا يبالى بالعرف (غريب الأطوار، يسلك بشكل مختلف عن الآخرين، لا يهتم أن يلبس نفس الزى).

٥- الميل إلى الغيرة (يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يغير إذا لقي الغير اهتماماً) X غير غيور (يحب الغير حتى من هم أحسن منه، لا يضيق عندما يلقى الغير اهتماماً بل يشارك في الثناء).

٦- حذر مؤدب (يراعى حاجات الغير ويحترم مشاعرهم، يسمح لهم بالتقدم عليه ويمنحهم نصيباً أوفى) X متهور (متغطرس، متحد، وقح).

٧- مستسلم (يتوقف قبل أن ينتهي تماماً من العمل، مُهمل، يعمل على نحو متقطع وغير منتظم) X مصمم، مثابر (يسير نحو هدفه رغم الصعوبات أو الإغراءات، وقوى الإرادة).

٨- رقيق (تُسَيِّرْهُ المشاعر، ودي عطوف، حساس لمشاعر الآخرين)X عنيد، جامد (يُسَيَّرْهُ الواقع والضرورة أكثر مما تُسَيِّرْهُ المشاعر، غير ودود).

٩- متواضع (يؤنب نفسه ولا يؤنب أحداً إذا سارت الأمور على نحو خاطئ ، يكره أن يُمْتَدَحْ على إنجازاته) X مغرور (يؤنب الآخرين كلما حدث صراع أو سارت الأمور على نحو خاطئ).

١٠- وهن (يشعر بالإجهاد، بطيء، يفتقر إلى النشاط) X نشط، يقظ فعال (سريع، قوى، حاسم، مليء بالحيوية والنشاط).

وبالاعتماد عن هذا المفهوم للخصائص فقد قسمت "هورني" الأفراد لثلاثة مجموعات وفقاً لخصائصهم الشخصية المتعلقة بالاستجابة للتفاعل مع الآخرين (الماضي، ٢٠٠٧). وذلك كما يلي:

شكل (٣)

الايجابية
١- راغبة في ا
مع الآخرين وال
معهم.
٢- تبحث دائم
كسب ودهم.
٣- مُحِبَة للن
وترغب أن تكون
اهتمامهم وحبهم.

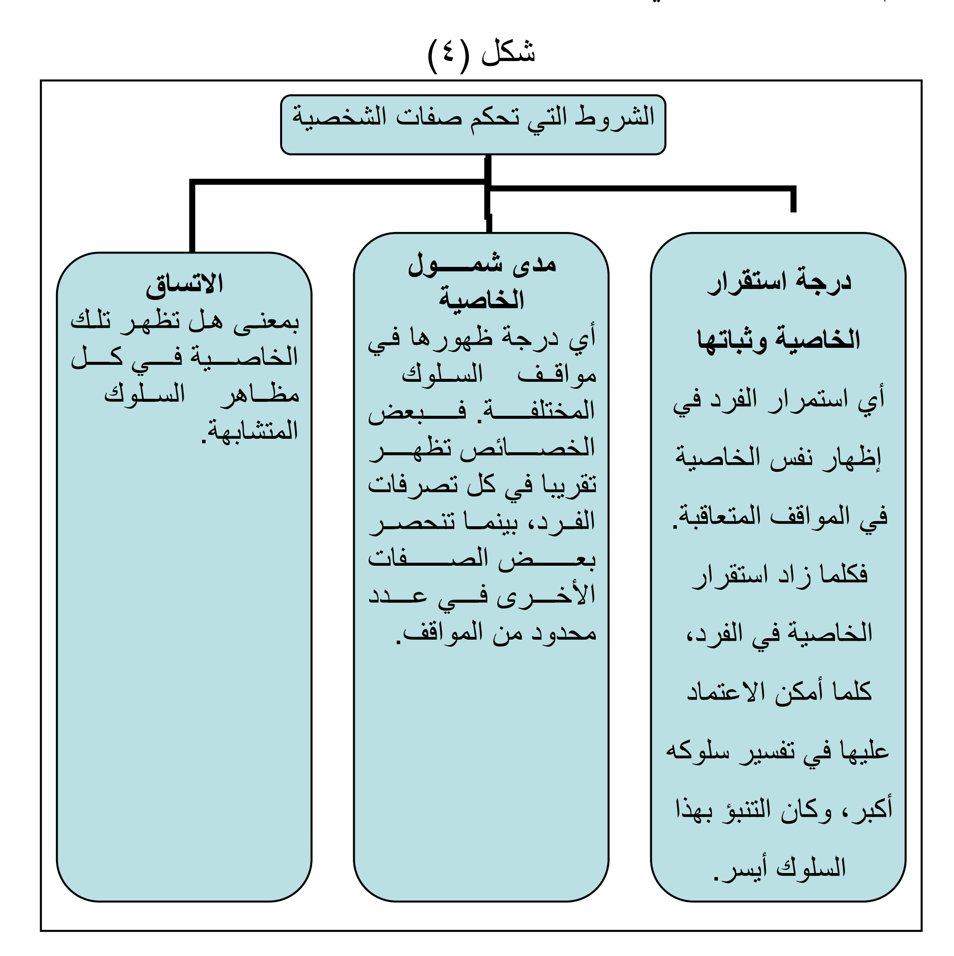
وتجدر الإشارة إلي أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين ليس قاطعاً وإنما يمثل تبسيطاً للأمور ويوضح فكرة مفادها هو أن الأشخاص يختلفون في صفاتهم الشخصية والتي تُحدد بدورها استجابتهم للتفاعل مع الآخرين مثلما يختلفون في أفكارهم وإدراكاتهم ودوافعهم وأهدافهم. وكما أن الأفكار والإدراك، الدوافع، تؤثر على السلوك وتوجيهه، فإن خصائص الشخصية كذلك تقوم بنفس الدور.

ومن هذا المنطلق يتضح أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للآخرين بطريقة واضحة ومتميزة، ونمو تلك الخصائص

وتطورها في الفرد يرجع إلى تفاعله مع بيئته الاجتماعية، وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في إشباع حاجاته المختلفة. أي أن جانباً من تلك الخصائص يرجع للوراثة وجانباً أخر يكتسبه الفرد نتيجة لتفاعله مع البيئة والجماعات المُنْضَمْ لها ولخبراته السابقة.

من ناحية أخرى فإن الكشف عن بعض الشروط التي تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة في تفسير السلوك وتوضيحه. من أهم تلك الشروط ما يلي:

شكل (٤)



فعلي سبيل المثال بالنظر لخاصية التنافس، قد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد عند محاولته الوصول إلى مركز أعلى في العمل، أو الحصول على مركز اجتماعي معين بينما لا تؤثر على سلوكه عند محاولة دخول أحد المحال العامة مثلاً. أي أن بعض المواقف التي تدعو إلى التنافس لا تثير في الفرد تلك الخاصية التنافسية. لذا يجب تحديد تلك المواقف التي يُظهِرْ فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث إن هذا التحديد يفيد في تفسير سلوكه.

والأسئلة التي تثور الآن في الذهن هي هل يتأثر سلوك الفرد بخاصية واحدة فقط وخاصة إذا اتصفت بالثبات والشمول والاتساق؟

والإجابة بالنفي لأن هناك عدد من الخصائص تتفاعل معاً لتحديد نمط السلوك الذي يتبعه الفرد.

هل تعتبر السمات الشخصية هي المحدد الوحيد للسلوك الإنساني؟

أيضاً الإجابة بالنفي لأن السلوك = محصلة تفاعل (الأفكار × الادراكات × الأهداف × الدوافع × الاتجاهات × السمات الشخصية).

وعليه فهذه المحددات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض في تحديد السلوك وتوجيهه.

٢- نظرية الأنماط (Type Approach):

وهي نظرية تَلَت نظرية السمات لتفسير الشخصية. ويري أنصار هذه النظرية أن هناك ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين. فالسلوك الإنساني لا يخضع في أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص، بل إن عدداً منها يتفاعل دائماً لتحديد نمط السلوك الذي يتبعه الفرد.

وفقاً لهذه النظرية ينقسم الأفراد في ضوء أنماط مختلفة يتميز كل نمط منها بخصائص معينة ويمارس سلوكاً معيناً، ويتميز الشكل النمطي بمظاهر

خاصة كالشكل والحجم والمظهر. حيث يتم تصنيف الفرد حسب نمط معين يتضمن مجموعة من السمات.

ويُقصد بالنمط الإطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسماني والنفسي.

هذا وقد افترضت نظرية الأنماط وجود استعداد وراثي لدي الفرد لإتباع نمط محدد.

وتنقسم الأنماط التي يُصَنَّفْ الأفراد تبعاً لها إلي الأنواع الأتية (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

١- **الأنماط المزاجية:**

قسم هيبوقراط (Hippocrates) الأفراد إلي أربعة أنماط وفقاً لكيمياء الدم وأنواع الغدد بداخل الإنسان والتي تؤثر علي الشخصية والسلوك من خلال الهورمونات التي تفرزها، بحيث يكون لكل نمط مزاج وسجية تميزه عن غيره من الأنماط داخل نفس المجموعة، ومنها:

أ- الصفراوي (Choleric):

حاد الطبع، متقلب المزاج، غضوب.

ب- السوداوي (Melancholic):

مكتئب، حزين، صامت، منطوي.

ت- اللمفاوي (Phlegmatic):

بارد، جاف، خامل، متبلد الشعور.

ث- الدموي (Sanguine):

حيوي، متحمس، نشيط، متفائل، مُندفع.

٢-**الأنماط الجسمانية:**

مثل نظرية كرتشمر، شيلدون (Shledon) والذي قسم الأفراد إلي الأنماط التالية حسب التكوين الجسماني:

أ- النمط البطني:

يتصف أفراده بالسمنة واستدارة الوجه وترهل الجسم، ويتصفون بالمرح وروح الدعابة، البساطة، النزعة الاجتماعية.

ب- النمط العضلي:

يتصف أفراده بالقوة البدنية وبروز العضلات، ويتصفون بحب السيطرة والمخاطرة والصراحة وروح الاندفاع والقوة.

ت- النمط النحيل:

ويتصف بالنحافة، وبالميل للعزلة والانطواء.

وعليه نجد أن لكل نمط سمات شخصية تختلف عن الأخر.

٣-**الأنماط النفسية:**

مثل نظرية يونج، بافلوف، فرويد. وهي أنماط شائع استخدامها من قبل علماء النفس. وقد قسم "يونج Carl G. Yung" الأشخاص إلي نمطين رئيسيين:

أ- النمط الانبساطي:

مفتح، يهتم بالتفاعل مع الآخرين والتعامل مع العالم الخارجي، يوجه نشاطه نحو ذلك العالم.

ب- النمط الانطوائي:

يتجه للعزلة، منغلق علي ذاته، يوجه نشاطه وطاقته نحو ذاته فقط.

٤- الأنماط الاجتماعية:

بالإضافة للأنماط السابقة فقد قسم علماء النفس (مثل شيرنجر) الأفراد إلي أنماط اجتماعية متنوعة منها:

أ- النمط النظري (الفكري أو العلمي):

يشمل الأشخاص الذين يتصفون بنظرة موضوعية نقدية ومعرفية للأمور، والساعون وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها والتحكم فيها. مثل رجال العلم والفكر والفلسفة.

ب- النمط الاقتصادي (العملي، الناشط):

يشمل الأشخاص الساعون للحصول علي الثروة عن طريق الإنتاج مثل أصحاب المهن ورجال الزراعة والصناعة والجيش.

ت- النمط الإنساني (الديني):

يشمل الأشخاص المتميزين بميلهم لمعرفة ما وراء العالم الظاهري مثل رجال الدين، الطب.

ج- النمط الجمالي:

يشمل محبي الفن، المغامرات العاطفية، الشعراء.

د- النمط الاجتماعي:

يشمل الأشخاص المتميزين بالميل لحب الناس ومساعدتهم كغاية في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق غايات أخري.

و- النمط السياسي:

يشمل الأشخاص المتميزين بحب النفوذ والسيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص.

٣- نظرية الذات (Self Approach):

وقد حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ذلك لأنها من أكثر النظريات ارتباطاً بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، كذلك بالإضافة لكونها تمثل نظرية متكاملة. في ضوئها يمكن النظر إلي الذات من ناحيتين هما:

أ- الذات الشخصية (Personal Self):

تشير لتصور الفرد حول كيف يري نفسه. وتتكون هذه الناحية من العمليات النفسية الرئيسة (كالإدراك، التعلم، الدافعية) وتكون في النهاية وحدة متكاملة.

ب- الذات الاجتماعية (Social Self):

تشير لتصور الفرد حول كيف يري الآخرين، وتصوره حول كيف يراه الآخرين. أي تشير للتعامل الاجتماعي مع الآخرين من خلال تفاعل الذات مع البيئة المحيطة.

التعليق حول نظريات الشخصية:

علي اختلاف هذه النظريات فقد اتفقت علي أن تكون الشخصية هي نتاج تفاعل العوامل الوراثية مع العوامل الاجتماعية والخبرات في حياة الإنسان.

العلاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني

هل هناك علاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني؟

الإجابة "نعم". حيث أن هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله في إشباع حاجاته، وبين مجموعة الخصائص التي تكون لديه في استجابته للتفاعل مع الآخرين. وبوجه عام فإن العلاقة بين خصائص الشخصية والسلوك يمكن تلخيصها في أن لكل فرد طرقاً محددة ومستقلة في الاستجابة للظروف المحيطة به وعليه نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب سلوكه، فالفرد قد يكون لبقاً في الحديث، خجول، شجاع، مهذب أو ما إلى ذلك وتلك الصفات ما هي إلا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين. وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك.

فالحاجات التي ينجح الفرد في إشباعها بيسر وسهولة لا تُمثل مشكلة بل تتضاءل أهميتها كمُوَجِّهْ ومُحَدِدْ للسلوك. كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى إلى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين.

ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا الإشباع السريع السهل للحاجات الذي لا يتطلب من الفرد مجهودات تُذْكَرْ قد يؤدى إلى أن يُبَالغ الفرد في تقدير طاقاته وقدراته وينعكس ذلك علي طريقة تعامله مع الآخرين، أي ينعكس علي أنماط سلوكه.

إلا أن الفرد لا يتمكن دائماً من إشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر. بل في كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الإشباع عدد من العوائق تختلف في مداها من مجرد تأخير الإشباع إلى استحالته في

بعض الأحيان. وتؤدى هذه العوائق إلى إصابة الفرد بـ "الإحباط ". أي إعاقة تقدم الفرد في سبيل الحصول على أهدافه. وهو أمر مألوف في الحياة الطبيعة للإنسان. وتتباين أسباب الإحباط، أي العوائق التي تمنع الفرد من إشباع حاجاته ، ولكنها تنبع أساساً من:

١- الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية.

٢- نقص قدرات الشخص البدنية والمعنوية.

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والإمكانيات أو طبيعة المناخ أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد) حائلاً دون الفرد وإشباع بعض حاجاته ، كما قد يعود العائق إلى الفرد نفسه الذي قد تمنعه طريقة تكوينه النفسي أو الفسيولوجي من تحقيق أهدافه.

ومن هنا يتضح تأثير الإحباط على خصائص الفرد. وبصفة عامة قد يؤدى فشله في إشباع حاجاته إلى تغييرات بناءة وخلاقة في تفكيره، وإلى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على أهدافه وقد ينطوي هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة. ومن ناحية أخرى قد يؤدى هذا الإحباط إلى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبي واضطرابات نفسية وبالتالي إلى سلوك غير طبيعي وانهيار في شخصية الإنسان. في مثل تلك الأحوال يلجأ الإنسان إلى بعض الأساليب الدفاعية من أجل حماية شخصيته وتأكيد تَصوُّرْه لنفسه وحماية سمعته والإبقاء على احترامه لذاته. وقد يؤدى الالتجاء إلى تلك الأساليب الدفاعية إلى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية، الانطوائية ورفض الآخرين، وفيما يلي بعض تلك الخصائص الهامة:

١- العدوانية:

تتمثل الأفعال العدوانية في الغضب، والعنف المادي ضد الأفراد أو الأشياء. فمثلاً نجد أن الموظف الذي تسبب رئيسه في حرمانه من الحوافز، قد يعود إلى بيته ليَصُبْ غضبه على زوجته وأولاده. وفى بعض الأحيان قد يصب الفرد غضبه على نفسه.

٢- التراجع:

قد يؤدى الإحباط إلى التراجع بمعنى التجاء الفرد إلى أنماط سلوكية لاتتفق مع طبيعته أو لاتتصف بالنضوج. مثال ذلك النكوص إلى الطفولة.

٣- الانسحاب:

قد يحاول الفرد علاج حالة الإحباط بالانسحاب تماماً من الموقف الذي أدى إلى فشله في تحقيق أهدافه. فمثلاً الطالب الذي يفشل في دراسته قد يترك الجامعة ويبحث عن عمل. أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يُضرب عن الزواج تماماً. وفى بعض الحالات قد لا يستطيع الإنسان الانسحاب التام من الموقف الذي سبب له الإحباط، ففي هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة فيه. فالسياسي الذي يفشل في تغيير سياسة وزارته فإنه إن لم ينسحب تماماً من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة في أعمالها.

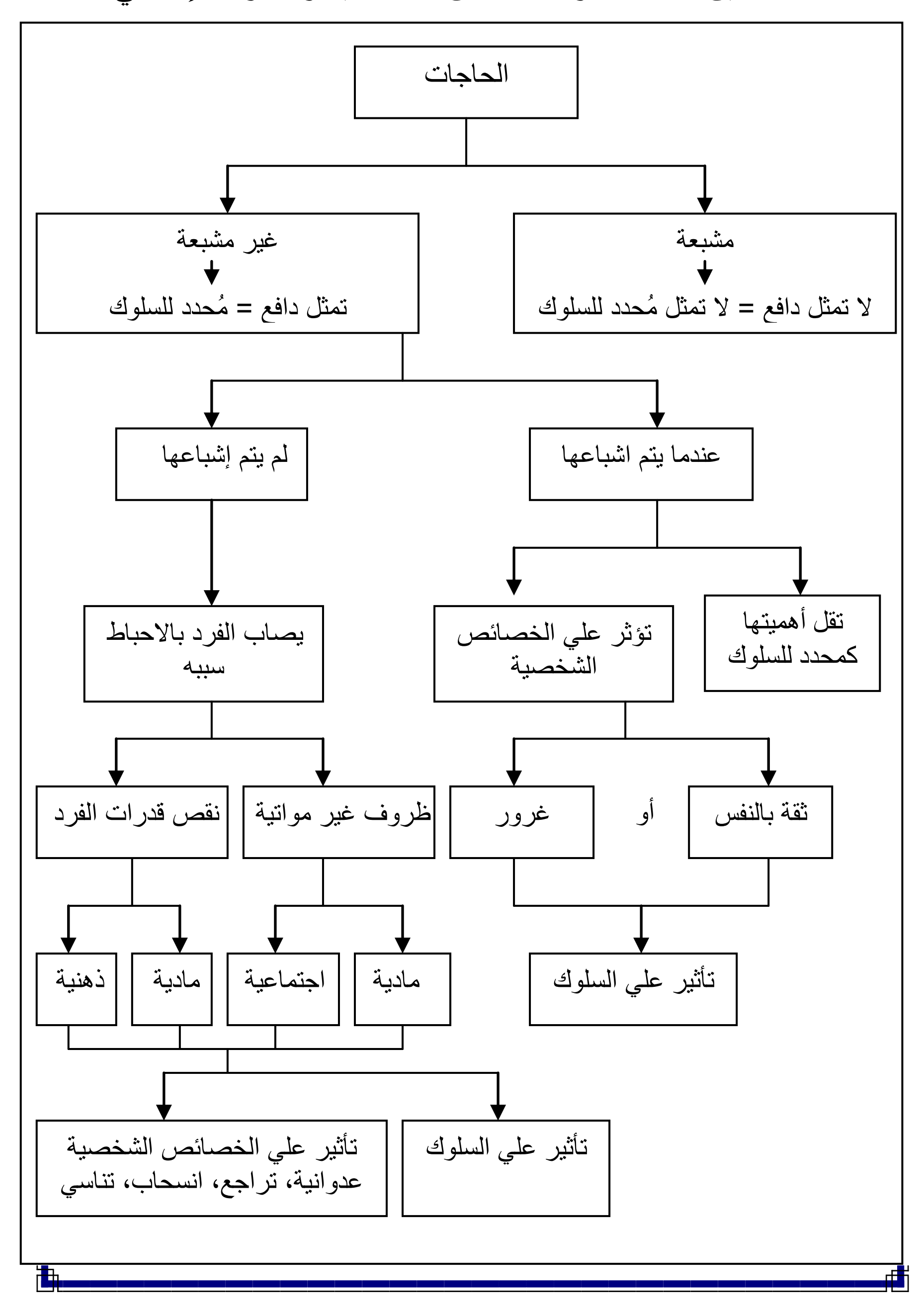
٤- التناسي:

إن الإنسان عندما يفشل في إشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه في تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وإدماجها في منطقة اللاشعور. فالمُرَشَّحْ الذي يفشل في الانتخابات يحاول أن يتناساها ويرفض أي شيء قد يذكره بها. تلك الخصائص الناتجة عن الفشل في إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضا شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله، أو الإسقاط بإلقائه اللوم على الآخرين لفشله في إشباع حاجاته.

ويمكن تصوير ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٥)

العلاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني



تطبيقات نظريـة الشخصية فـي مجـال إدارة السلوك الإنسـاني فـي المنظمات:

إن اعتبار العنصر البشري هو العمود الفقري لمنظمـات الأعمـال جعل اهتمام قادتها بعملية اختيـار القوى العاملـة فـي تزايد مستمر. حيث نجد أن لكل وظيفة المواصفات البدينة والنفسية والعقلية المطلوبـة لشغلها والتـي يـتم قياسها من خلال الاختبـارات وعلـي وجـه التحديـد النفسية باعتبارها دعامـة أساسية مـن دعـائم عمليـة الاختيـار للأفـراد. وخـلال أعمـال الاختيـار يهـتم رجـال الإدارة بـالتنبؤ بسلوك الفـرد المرشـح للوظيفـة حيـال مواقف وظيفيـة معينة والتكهن بمدي قدرته علـي النهوض بأعبـاء تلـك الوظيفـة. وكـذلك فـي تقييم أداء الأفراد، وفي التوجيه المهني، والإرشاد النفسي للأفراد للتوافق مع بيئة العمل والحكم علي برامج التدريب (Johns, Saks, 2011).

فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تتطلب شخصية متزنـة، لبقـة، لـديها قـدرة عالية علـي التكيف مـع المواقف المتنوعـة، ووظيفـة مـدير تتطلـب شخصـية ليس فقط لديها كفاءة إدارية وإنمـا مهـارات الاتصـال والتعامـل مـع الآخـرين وإدارتـهم، وهكذا.

ومـن جهـة أخـري تجـدر الإشـارة إلـي أن اسـتجابة الفـرد لكثيـر مـن سياسـات المنظمـة (مثـل الأجـور والمكافـآت ونمـط الإشـراف) تتوقـف علـي شخصـيته، وعليـه فلزامـاً علـي المـديرين السـاعين لحسـن إدارة مـواردهم البشرية أن يتفهموا طبيعة الفروق الفردية بين شخصـيات العـاملين ويسلموا بوجودها ويستوعبوها.

خلاصة الفصل:

- تعتبر الشخصية من أكثر الموضوعات خضوعاً للدراسة بما لها من تشعب وتعقيد وخصوصية.
- تتصف الشخصية بعدة خصائص منها التعقيد، التعدد، التميز، الحركية، الشمول والتكامل.
- تتكون الشخصية من النواحي الجسمية، العقلية، المزاجية، الخلقية، البيئية.
- محددات الشخصية إما أوليه (بيولوجية، جسمية)، أو محددات متعلقة بانتماء الفرد للجماعة، أو محددات متعلقة بالدور المنوط به، أو المحددات الموقفية.
- من أشهر نظريات الشخصية السمات، الأنماط، الذات.
- هناك العديد من تطبيقات نظرية الشخصية في مجال إدارة السلوك التنظيمي منها في مجال اختيار القوى العاملة وتقييم أداء الأفراد، وفي التوجيه المهني، والإرشاد النفسي للأفراد للتوافق مع بيئة العمل والحكم علي برامج التدريب.
- هناك أوجه اختلاف بين علماء السلوك الإنساني وعلم النفس العام حول تناول الشخصية.
- هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله في إشباع حاجاته، وبين مجموعة الخصائص التي تكون لديه في استجابته للتفاعل مع الآخرين. وبوجه عام فإن العلاقة بين خصائص الشخصية والسلوك.
- يوجد إستراتيجيتان رئيسيتان يتم من خلالهما البحث في موضوع الشخصية وهما المنهج العام والخاص.



أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز:

١- تطبيقات نظرية الشخصية في مجال إدارة السلوك الإنساني في المنظمات.

٢- العلاقة خصائص الشخصية والسلوك.

٣- نظريات الشخصية.

٤- محددات الشخصية.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١-يوجد إستراتيجيتين رئيسيتين يمكن من خلالها البحث في موضوع الشخصية وهما المنهج العام والخاص.

٢-يمكن تصنيف تعريفات الشخصية في ضوء ثلاثة تصنيفات رئيسة.

٣- هناك أوجه تشابة بين علماء السلوك الإنساني وعلم النفس العام حول تناول الشخصية.

٤-تعبر الشخصية والسلوك الإنساني من أكثر الموضوعات التي تخضع للدراسة بما لها من بساطة ويسر.

٥-تتكون الشخصية من النواحي الجسمية، العقلية فقط.

٦-تتصف الشخصية بعدة خصائص منها التعقيد، التعدد، التميز، الحركية، الشمول والتكامل.

٧-باعتبارك مدير ناجح فان إتباعك لأسلوب جيد في التعامل مع مرؤوسيك سيضمن لك استمرارية حسن إدارتهم.

الفصل السادس
الإدراك

مقدمة:

بلا شك فإن العالم من حولنا معقد وملئ بالأحداث والمتغيرات والمثيرات. ولقد مَنّ الله علينا بقدرة لا تجعلنا نستجيب للعالم المحيط بنا باعتباره مجرد تجمع عشوائي لمجموعة من المناظر والأصوات والروائح وإنما نحاول تنظيم معلوماتنا والاستفادة منها واستخدامها لتكوين صورة لها معني لكل ما يدور حولنا ومن ثم توجيه استجابتنا من خلال عملية تسمي بالعملية الإدراكية. هذه العملية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي. فالإدراك هو الخطوة الأولي التي تفتح الباب لإمكانية حدوث السلوك. حيث يتوقف سلوك الفرد على كيفية انتباه لما يحيط به من أشياء وأشخاص ومواقف ونظم اجتماعية ومن ثمة كيفية إدراكه. فإذا توقفت هذه الخطوة لم يعد في إمكان الفرد التصرف مطلقاً.

وتجدر الإشارة إلي أن بني البشر يتعاملون مع المثيرات الموجودة في البيئة كما يفهمونها ويدركونها وليس كما هي عليه في الواقع الفعلي. وبناءً علي ذلك فإن أسلوب إدراكهم للأشياء والأشخاص من حولهم يحدد سلوكهم تجاه تلك الأشياء والأشخاص، والحواس الخمس هي وسيلة الانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.

وعليه فإن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة، له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات، يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه؛ وذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع، يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف التنظيمية.

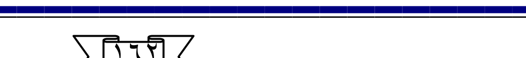


تعريف الإدراك:

يعيش بني البشر في عالم معقد ومركب حيث يتعرضون ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا الوضع يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أنهم لا يستجيبون أو يتعاملون مع هذه المثيرات أو يختارون من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك.

وبناء عليه تعددت التعريفات التي تناولت الإدراك نورد منها ما يلي (Johns, Saks, 2011, Northcraft, Neale, 1994، عبد المحسن، ٢٠١٤، زايد، ٢٠١١، عمران، ٢٠٠٢، المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩، عبد الباقي، ٢٠٠١):

- ❖ العملية التي من خلالها يُنظم ويُترجم الأشخاص انطباعاتهم.
- ❖ العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.
- ❖ العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضًا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة Making sense لمثير معين.
- ❖ عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزونة في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.
- ❖ الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.
- ❖ عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في البيئة المحيطة،



فالبشر يرون من يخالطوهم من أقاربهم وزملائهم وأصدقائهم ورؤسائهم، ويستمعون لما يقولون ويتلقون معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بهم فيستقبلونها وفقًا لقدرات حواسهم، ثم يفسرونها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذلك وفقاً لحاجاتهم ودوافعهم وتوقعاتهم وخبراتهم السابقة.

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعد الإدراك على تصنيف وتنظيم ما يتلقاه الفرد، فيتصرف وفقًا لتفسيراته للحقيقة التي يراها ويدركها، وكثيرًا ما تكون الحقيقة التي يراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي أنه يُفسر ما يراه، ويسميه "الحقيقة أو الوقع"، وقد يكون ما أدركه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فالفرد ـ غالباً ـ يرى ما يحب أن يراه، ويسمع ما يحب أن يسمع. فقد ينظر أو يسمع الأفراد لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه.

فعلي سبيل المثال قد يُدرك مدير أحد موظفيه الذي يستغرق أياماً عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف من اتخاذ القرارات، بينما يدركه شخص آخر (وليكن زميله) على أنه مُفكِّرْ ومُتَأَنِ ومُنَظم، وهكذا فإن نفس الشخص (الموظف) قد قَيَّمه رئيسه سلباً بينما قَيَّمه زميله إيجاباً.

ومثال آخر، عندما تُخبر أحد الأصدقاء عن شيء شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك في حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها بشكل مطلق، وحتى شاهد العيان الذي نعتقد أنه يمكن الإعتماد على أقواله في التحقيقات الرسمية، غالباً ما يكون بعيداً عن الدقة والحقيقة الكاملة أو المطلقة، إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقي ذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخله والذي يعيشه.

فلو تدبرنا الدعاء المأثور عن سيدنا عمر رضي الله عنه "اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا اتباعه وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه ولا تجعله ملتبساً علينا فنضل واجعلنا للمتقين إماماً" لاستنتجنا عدة أمور منها:

١- ليس معني أنه الحق فعلياً أنه بالضرورة أن يراه الجميع حقاً. فهناك من يدركه أنه الحق وهناك من يدركه أنه الباطل. والعكس صحيح فالباطل فعلياً قد يدركه البعض أنه باطل والبعض الأخر يدركه أنه الحق.

فلو تطابق الإدراك مع الواقع (أي الادراك = الواقع) ربما لاختفت معظم مشاكل البشرية الناتجة عن إلتباس الأمور وخلطها وسوء الفهم أو تفاهم بين البشر. فمثلاً لو الذي يسمعه الفرد بأذنه أو يراه بعينه (أي يدركه بعقله) = الذي يقصده الطرف الأخر لما أساء الفرد فهم الآخر.

لو كان الذي رأه فرد (وليكن شاهد عيان في حادث) بعينه (وبالتالي ادركه بعقله) = الذي رأه فرد أخر (شاهد عيان أخر لنفس الحادث) بعينه (وبالتالي ادركه بعقله) لما اختلفت رؤى شهود العيان حيال نفس الوقعة. فلله في خلقه شؤون.

٢- انعكاس هذا الإدراك علي السلوك. أرنا أولاً سواء الحق أو الباطل (ادراك) ثم ارزقنا اتباعه أو اجتنابه في تصرفاتنا (سلوك).

وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضًا دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردي.

مراحل الإدراك:

يتضح من التعريفات السابقة، أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

١. تبدأ عملية الإدراك، بشعور أو إحساس الانسان بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة به (مثل الصوت، الضوء، الحرارة...)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع، والبصر، واللمس، والتذوق، والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

٢. يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات، وتفسيرها بناء على مخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد، والمعلومات المخزنة في ذاكرته، قد تُغيِّر وتُعِيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً.

خصائص الإدراك:

١- الاختيار:

فالإدراك عملية اختيارية، بدليل أن الفرد يقوم باختيار منبهات معينة ربما لأنها تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره. وبالتالي فاستقبال المثيرات ابتداءً هو قرار اختياري للفرد. وكذلك فإنه يفهم ويُفَسَّرْ المعلومات الواصلة إليه بطريقة تتفق مع اهتماماته واحتياجاته وأهدافه وبالتالي يختلف الأفراد في فهمهم لنفس المعلومات (أي أن الفهم والتفسير أيضاً اختياري). وكذلك يتذكر الإنسان المدركات أو يميل لتناسيها ومحوها من الذاكرة (أي أن تذكر المعلومات هو عملية اختيارية). وأخيراً يقرر الإنسان الاستجابة للمدركات أو عدم الاستجابة.

٢- المرونة:

يفسر الأفراد المنبه الذي يتعرضون له تفسيرات مختلفة متفاوتة وذلك بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات فيما بينهم.

٣- التكامل:

إن الأفراد يدركون الأشياء بصورتها الكاملة وليس بصورة جزئية.

عناصر الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

١- الإحساس.

٢- الانتباه الإنتقائي.

٣- التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشخاص أو الأشياء أو المواقف أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك وندرك الآخرين وسلوكياتهم.

١- الإحساس:

الفرد محاط بالكثير من المثيرات البيئية، لكنه لا يعي معظمها أو يدركه، إما لأنه أعتاد تجاهلها، أو لأن حواسه غير قادرة على استقبالها والإحساس بها.

وقد تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحياناً، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

ويُلاحظ أن لهذه الحواس طاقة محدودة. فمثلًا حاسة البصر تلتقط

مـدى محـدود مـن الكيلـومترات وحاسـة السـمع تلـتقط مـدى محـدود مـن الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر رؤيته أو سماعه، لكن قد تراه طيور مثل الصقر أو تسمعه حيوانات مثل الكلاب. وبالنسبة لفاقدي البصر - مثلًا - فإنهم يطورون حاسة السمع أو اللمس أو الشم بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم ليعوضوا بذلك ضعف أو فقد حاسة البصر.

وقد اهتم الباحثين في مجال الإدراك بدراسة موضوعات مثل:

(أ)- الكيفية التي يجمع بها الأفراد بين الحواس: سواء لتعزز إحداهما الأخرى (مثل استخدام أكثر من حاسة كالسمع والبصر واليد في استذكار الدروس يؤدي لزيادة تحصيل الطالب)، أو لتعوض الفقد أو التلف في أحدي الحواس (مثل زيادة حدة النظر عند فاقد السمع أو زيادة حدة السمع عند فاقد النظر).

(ب)- الحدود التي يتم عندها التعرف علي المدخلات الحسية والاستجابة لتغيرتها (مثل أن يتعرف السائق علي العطل الذي ألم بالسيارة بناء علي تغيير طرأ علي صوتها).

(ت)- الحدود التي يتم عندها تحديد مصدر التغيير في المدخلات الحسية (مثل أن يحدد السائق قطعة غيار معينة تعطلت في السيارة).

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات من البيئة المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نبصر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة.

وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم أو الملل.

٢-الانتباه الإنتقائي:

برغم قدرة الإنسان على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أنه لا يلتفت إليها بالكامل، بل ينتبه لبعضها ويتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم من وجهة نظره أو لأنه لا يريد رؤيته أو سماعه أو لأنه اعتاد عليه وسبق وروده للمخ وتفسيره من قبل. وبذلك يُمارس الإنسان انتباهاً انتقائياً لبعض المثيرات، وحتى ما ينتبه له فقد لا يدركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد يدركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

٣-التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نُحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الأفراد وغيرها لا تدخل إلي وعي الفرد خالصة تماماً، وعندما ينتبه إليها فإنه يحاول أن يُنَظِّمْ ويُصَنِّفْ المعلومات التي تلقاها لتفسيرها وإدراكها بمعنى معين.

ومهما حرص الأفراد على خلو مدركاتهم من التحيز الشخصي، إلا أن خصائص الموقف الذي يعايشونه قد تجعل من ذلك أمراً صعباً، فهم قد لا يحسنون التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتهم عن الشيء محل الإدراك محدودة أو متناثرة أو غير منظمة.

فعلي سبيل المثال نجد أنه في حالة الطبيب الذي يأتيه المريض ويطلب منه تشخيص حالته وعلاجه، فللوهلة الأولى سيدرك الطبيب حالة هذا المريض بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية المتوافرة لديه محدودة وسطحية، لذا فرأيه سيتأثر بعدم أو قصور إدراكه لتشخيص حالة هذا المريض بدقة، وعليه جمع القدر الكافي من المعلومات حول الحالة الصحية للمريض من خلال المقاييس المناسبة (الأشعة والتحاليل والفحوصات الطبية) لإدراك وتشخيص حالته بدقة أكثر من ذي قبل،

ولكنها أيضاً تظل دقة نسبية وليست مطلقة متوقفة علي عدة أمور منها توقيت تلك المعلومات وحدلثتها ودقة المقاييس المستخدمة.

وعليه فإننا من خلال عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه منها.

العوامل المؤثرة فى الإدراك:

وهي عوامل تؤدي إلى الاختلاف في تفسير الأفراد لنفس الشيء. فالشيء هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي وقد يكون هذا الشئ (المثير) فرداً أخر أو حدث معين أو نشاط. ويمثل الشئ نقطة التركيز في عملية الإدراك.

والمثير هو الذي يجذب اهتمام الفرد ثم يقوم الفرد بعد ذلك بإدراكه والتعرف عليه ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد له إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة، وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد أو قد تنطوي على الاثنين معاً.

وتتأثر عملية الإدراك بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بخصائص الشئ محل الإدراك (ما هو الذي ندركه)، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته (الذي يقوم بعملية الإدراك)، بالإضافة إلي ما يتعلق بالموقف المحيط (الذي يتم الإدراك في ضوئه). أي يمكن تقسيم تلك العوامل بشكل أعم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية (عبد المحسن، ٢٠١٤، المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

أولاً: العوامل الداخلية:

وتمثل المؤثرات الشخصية أو العوامل الذاتية. وهي عوامل تتعلق بسمات الفرد نفسه المُدرِك وشخصيته وخصائصه. والمتمثلة في الدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والتي تعد من أهم المصادر

المـؤثرة علـى الإدراك. حيـث تلعـب تلـك العوامـل دوراً كبيـراً فـي انتقـاء المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات.

وكما سبق وذكرنا أن الإدراك عملية متعددة المراحل وبالغة التعقيد. جزء أساسي من التعقيدات البالغة هو استحالة المطابقة التامة بين طبيعة الشيء المُدرَك كما هو عليه في الواقع الخارجي (الموضوعي) وكما هو عليه في الواقع الداخلي (الذاتي) للفرد.

فمثلاً لو نظرنا إلي الوردة كمثير واحد نجد أن له ادراكات مختلفة. فالمحب يدركه وسيلة للتعبير عن حبه، والرسام يدركه عنصر في لوحته، وطالب كلية الزراعة يدركها كائن حي يُدْرَسْ ويُحَلَل مكوناته وأجزاؤه، وبائع الزهور يدركه رأس ماله وبضاعة يرتزق منها. كذلك الورود في الأفراح يتم إدراكها كوسيلة لإظهار الفرح وكذلك تستخدم في المآتم كوسيلة لإظهار الحزن.

ومن ذلك يتضح أن هناك للمثير الواحد معاني مختلفة بالنسبة لمختلف الأفراد، وبالنسبة للفرد الواحد علي مختلف المواقف، وبالنسبة للموقف الواحد علي مختلف الأزمنة والأمكنة.

ومن أهم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي:

١- مفهوم الذات:

يمثل مفهوم الذات إدراك الفرد لنفسه ، فالفرد الذي لديه مفهوم ذاتي جيد يميل إلى أن يرى الأشياء بإيجابية وتفاؤل والعكس صحيح.

٢- الشخصية:

تمثل شخصية الفرد مجموعة من الخصائص المميزة والسمات الشخصية التي تميزه عن غيره وتؤدي السمات المختلفة إلى اختلاف في

طريقة إدراك الأفراد والتي تُفَسِّرْ البيئة المحيطة . وعليه فإن الخصائص الشخصية الفرد ككل تؤثر إيجاباً أو سلباً في انتباهه وانتقاؤه للمثيرات وتفسيره لها وإعطائها معاني. ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والبدنية وقيمه ومعتقداته واستعداده النفسي والذهني لاستقبال المثيرات وحالته النفسية أو المزاجية (وهي استجابة نفسية قصيرة الآجل تنتج عن ظروف بيئة مختلفة).

فمثلاً نجد أن الفرد الذي يتميز بقدرات ذهنية منخفضة و/أو يمر بحالة نفسية سيئة يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.

وكذلك قد نجد أن هناك فجوة كبيرة بين الأجيال في إدراكهم لنفس الأمور والمواقف. فعلي سبيل المثال يدرك الطفل الصغير الغرفة المظلمة عند الخلود للنوم علي أنها مصدر للشعور بالخطر والخوف في حين يدركها الأكبر سناً أنها مصدر للراحة والاسترخاء والاستغراق في النوم.

٣- الخبرات السابقة:

تؤثر خبرات الفرد وتجاربه السابقة في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهاً وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات ومن ثمة كيفية إدراكه للموقف.

فعلي سبيل المثال حينما ترى شخصين من اليابان، يتبادلان الانحناءات والابتسامات، فسيغلب عليك الظن بأنهما أصدقاء، وسيكون هذا التفسير، في ضوء خبرتك السابقة لأنماط السلوك والعلاقات داخل المجتمع العربي، بينما قد يكون الواقع في الثقافة اليابانية مختلفًا؛ حيث يكون هذا النمط من السلوك مطلوباً (قيمة احترام الآخر)، حتى ولو لم تكن هناك علاقة ود، أو صداقة بين الأشخاص.

٤- الدوافع:

تؤثر قوة الدافع أي حاجات الفرد غير المشبعة، وأهميتها النسبية في إدراكه لما حوله من مؤثرات، فالعامل الذي يقوي لديه دافع تحقيق الذات، نجده لا يهتم كثيراً بالحوافز المادية ولا يدرك أهميتها.

٥- الاتجاهات:

وهي شعور طويل الأجل تجاه الأشياء أو الأشخاص وتؤثر اتجاهات الفرد في إدراكه.

٦- شعور الفرد بأهمية الشئ بالنسبة له :

فكلما زادت أهمية الشئ بالنسبة للفرد كلما زاد تركيز وانتباه الفرد لإدراكه.

٧- الضغوط الشخصية:

فالأفراد الذين يعملون تحت ضغوط (سواء عمل أو غيره)، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية، من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

ثانياً: العوامل الخارجية:

وهـي مـؤثرات موضـوعية متعلقـة بالشـيء محـل الإدراك (المثيـر المُدرَكْ) أو بالموقف المحيط. وهي كما يلي:

(أ)- عوامل متعلقة بخصائص الشئ موضوع الإدراك:

يتـأثر الإدراك بخصـائص الشـئ (المنبـه أو المثيـر) التـي تميـزه عمـا يحيط به من أشياء أو خصائص التي تجذب انتباه الفرد إلى معرفته، ومنها ما يلي:

١- شدة أو قوة المثير:

كلمـا كـان المثيـر الخـارجي قويـاً، كانـت فرصـة إدراكـه أكبـر، مثـل: الأضواء اللامعة، والضوضاء الشديدة، والرائحة النفاذة.

٢- حجم المثير:

كلما كان حجم الشيء المدرك كبير كلمـا كانـت فرصـة إدراكـه أكبـر. فعلي سبيل المثـال نجد أنـه عند زيـارة مصـنع معين تكون الآلات الكبيـرة الحجـم أكثـر رؤيـة للزائـر مـن الآلات الصـغيرة، وكـذلك الحـال فـي مجـال الإعلان فكتابة الإعلان فـي صـفحة كاملـة بالصـحيفة اليوميـة تـوفر فرصـة لإدراكه بدرجة أكبر من الإعلان في سطور قليلة.

٣- التناقض والإختلاف في المثير:

يقضـي مبـدأ التنـاقض بـأن المثيـر الخـارجي الـذي يكـون ضـد الأشـياء المعتـادة أو المألوفـة أو المتوقعـة سـوف يلفـت الانتبـاه لـه بشـكل أكبـر مـن المثير المعتاد.

فمثلاً المدير الذي يجري مقابلة مع ٢٠ سيدة لشـغل وظيفـة مـا ورجـل واحد سوف يتذكر الرجل أكثر ويرجع هذا ببساطة إلى التضاد.

٤- تكرار المثير:

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة. وتفسير ذلك أن عملية التكرار في حد ذاتها تتيح أكثر من فرصة للإدراك، كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسية الفرد تجاهه. وتحاول الشركات استخدام ذلك في خلق صورة فريدة لمنتج معين عن طريق تكرار الإعلان.

٥- حركة المثير:

فالمثير المتحرك أكثر قدرة على لفت الانتباه أكثر من المثير الثابت. حيث يميل الأفراد إلى تركيز الاهتمام أولاً على الأشياء المتحركة أو المتغيرة. فالحركة تثير الاهتمام بشئ معين قبل أن يبدأ الاهتمام بالبيئة المحيطة بهذا الشئ بصفة عامة. فمثلاً يُلاحظ الأفراد الأنوار التي تطفئ وتضيء في الإعلانات الموجودة بشارع مظلم أكثر وأسرع من الأنوار الثابتة.

٦- حداثة المثير:

يثير حداثة الشيء محل الإدراك تذكر الفرد لهذا الشئ. فالفرد قد يتذكر أفراد معينة يختلف سلوكهم عما هو متوقع منهم وأيضاً فالمدير الذي يلبس كل يوم بدله رمادية اللون عندما يلبس يوم بدله بنية اللون سوف يلاحظ المرؤوسين بسرعة رغم أن اللون البني لون عادي ولكن لحداثة الظاهرة أو الحدث بالنسبة لما اعتاد عليه المدير.

وعليه فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. مثلاً نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.



٧. الكثافة أو قوة تركيز المثير:

قد تختلف الأشياء أيضاً في قوة تركيزها مثل كثافة أو تركيز اللون والعمق والصوت. فمثلاً يميل الأفراد إلى الإنصات باهتمام لصياح فرد أخر أو على العكس لهمس فرد أخر لأن تركيز الصوت في الحالتين غير عادي.

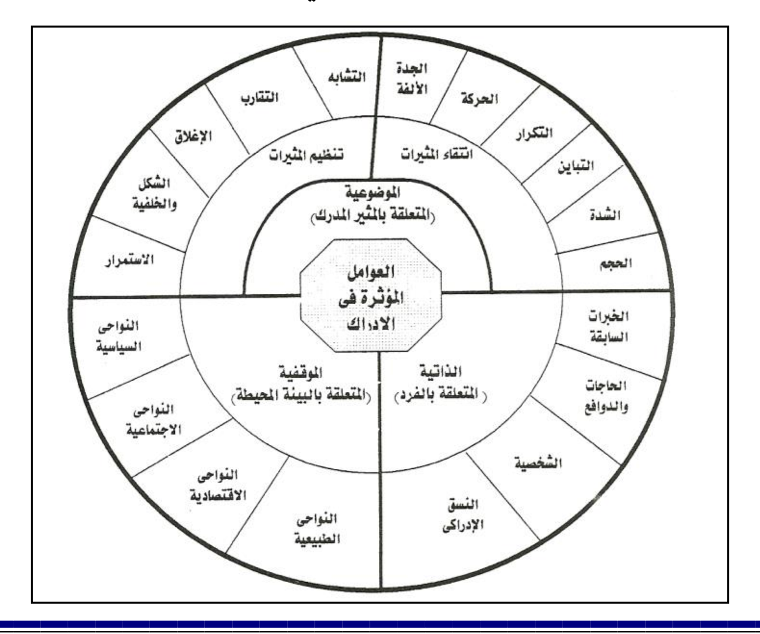
(ب)- عوامل متعلقة بالموقف المحيط:

تعتبر الظروف الموقفية التي يعيشها الفرد من العوامل المهمة في عملية الإدراك. ومنها البيئة الاجتماعية (حيث أن تنشئة الفرد الاجتماعية وما تغرسه من قيم وعادات لها دوراً محورياً في تحديد إدراكه)، البيئة السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الدينية.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الإدراك من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

العوامل المؤثرة في الإدراك



معوقات الإدراك:

حيث أن العملية الإدراكية تتأثر بالعوامل المرتبطة بكل من الشيء المُدرَك والفرد المُدرِك والموقف المحيط بكلاهما فقد تنشأ بعض المشكلات أو المعوقات التي تمنع الإدراك السليم، منها:

١- المظاهر الخارجية:

وهي تتعلق بمدى تأثير المظهر الخارجي على إدراك الفرد. حيث وُجد أن المظهر الخارجي يؤدي إلى جذب الأفراد وبالتالي زيادة درجة الاقتناع لديهم والذي قد يخفي جوهر الشيئ .

٢- التنميط:

ويُطلق عليه أيضاً القولبة. وهي تصنيف الأفراد بناءً على ما يدركه الانسان من تماثل بينهم بحيث يكون هذا التنميط معتمد علي خبراته ومعارفه السابقة. حيث يعتقد الفرد بأن أفراد الجماعات يشتركون في صفات أو خصائص سلوكية معينة. وغالباً ما تكون الخصائص الملصقة بهم سالبة وقد يكون التعميم لا أساس له من الصحة. كالحكم مثلاً علي شخص ما من خلال انتمائه إلي جماعة معينة، أو انتمائه إلي منطقة ريفية معينة.

٣- الانطباع الأول:

يقوم غالبية الأفراد بتكوين انطباع أولي عن فرد أو شيء معين قد يكون سلبي أو ايجابي. وهذا الانطباع قد يكون غير حقيقي ولا يدوم كثيراً.

٤- تأثير الهالة:

وهي أخذ الإنسان انطباع عن شخص ويصبح هذا الانطباع أساس الحكم عليه إيجاباً أو سلباً. وقد يكون هذا الانطباع من صفة واحدة ويُعَمم

كل شيء بعد ذلك بناءً علي هذه الخاصية من خلال افتراض وجود علاقة طردية بين الخصائص. كأن يتم التقييم الكلي لأداء الموظف مثلاً علي أساس تقييمه بالنسبة لخاصية معينة مثل الذكاء أو المواظبة.

٥- التسرع في الحكم:

وهو القفز إلى النتائج وعدم الوصول إليها بطريقة منطقية منظمة ومخططة.

٦- الدفاع الإدراكي (أو الإدراك الانتقائي):

وهو أن يختار الفرد المعلومات التي تُدَعِّمْ أو تتوافق مع شخصيته ومعتقداته ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معهم.

٧- الإسقاط:

وهو أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين، وينسبه لهم .

٨- التحيز للشبيه:

الميل نحو التقييم الايجابي للشبيه. فمثلاً لو وُجد تشابه بين الرئيس والمرؤوس في خصائص معينة فإن الرئيس قد يُعطي المرؤوس تقييم مرتفع والعكس صحيح.

قوانين الإدراك:

أولاً: القانون الأساسي للإدراك: الكل أكبر من مجموع أجزائه

يعود الفضل إلى مدرسة الجشطلت في الاهتمام بدراسة قوانين الإدراك وتوصلت إلى قانونه الأساسي وهو أن الكل أكبر من مجموع أجزائه فأنت حين تقرأ كلمتي (باب)، (أ ب) فإنك لا تدركها كحروف منفصلة وإنما كوحدات كلية.

ثانياً: قانون الشكل والأرضية

في موقف الإدراك عادة ما يوجد مثير أساسي له خصائص بارزة يسمى "الشكل" ومثيرات أخرى أقل بروزاً تسمى "الأرضية". فمثلاً بالنظر للشكل التالي شكل رقم (٢) ماذا ترى؟

قد يقول البعض شخص يعزف علي آلة موسيقية (علي المساحة السوداء) وهو شكل علي أرضية معينة (وهي المساحة البيضاء) ولكننا قد لا ندرك الأرضية، وقد يقول شخص أخر أنه وجه بنت. كذلك الطائر في السماء مثلاً أنت ترى الطائر في السماء ببساطة ويسر لكن لا ندرك السماء بالنسبة للطائر. ولذلك فمن مسببات الغموض الإدراكي أن يتساوى الشكل والأرضية في البروز والظهور.

شكل (٢)

قانون الشكل والأرضية



ثالثاً: قانون ثبات الإدراك

نحن ندرك الأشياء من حولنا كأنها ثابتة في حجمها وشكلها ولونها رغم أنها دائمة التغير تبعاً لدرجة بعدها عن عضو مثل شبكة العين في حالة الإدراك البصري.

فمثلاً لون غلاف الكتاب يظل أحمر برغم اختلاف درجات الضوء في الحجرة، كما أنه في الطائرة تُدْرَكْ السيارات والطرق والكباري والمنازل بحجمها الطبيعي رغم صغر حجمها بسبب بعد المسافة بينها وبين العين.

رابعاً: قوانين التجمع

(قانون التشابه – قانون التقارب – قانون الانتظام – قانون الاستمرار والاتصال – قانون الإغلاق - قانون السياق) سيتم تناول بعض منها كما يلي:

١- قانون الإغـــلاق (أو الإحاطة أو التكميل):

يميل الشخص إلى إدراك المثيرات غير الكاملة على أنها كاملة وذلك بسد الفجوات والثغرات التي فيها بحيث تصبح لها معنى ودلالة. فالشكل التالي مثلاً تدركه على أنه قطة برغم تَقَطُعه كما تُدْرَكْ على أنها دائرة برغم وجود ثغرات فيها. ومن الأمثلة العملية على ذلك إدراك الكلمة الخطأ في الكتاب المطبوع.

شكل (٣)

قانون الإغـــلاق

٢- قانـــون السيـــاق:

يميل الشخص إلى إدراك معنى المثير الموجود في المنتصف وفقاً للمثيرات الأخرى المحيطة به والتي قد تسبقه أو تصاحبه أو تلحقه. فمثلاً

12

C 3 A

14

وبالنظر للشكل السابق نجد أن الخانة الوسطي (3) إذا تم قرائتها ضمن العمود فسوف تدركه على أنه الرقم (13) ، وإذا قرأته ضمن الصف فسوف تدركه على أنه الحرف الأبجدي (B) . ويلعب هذا القانون دوراً في إدراك معاني الكلمات الجديدة أو غير المألوفة وتلعب العوامل الذاتية لدى المُدْرِكْ مثل الدافعية السابقة دوراً كبيراً في هذا المجال.

أهمية الإدراك في المجال الإداري:

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر بدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف.

وعليه فإن الاهتمام هنا لا ينصب على الإدراك بحد ذاته ولكن بتأثيره على اتجاهات وسلوك العنصر البشري في المنظمات في مجالات عدة منها الأداء والإنتاجية، الغياب وترك العمل، الرضا الوظيفي، درجة التفهم وتقدير ظروف المنظمة.

حيث أظهرت الدراسات والأبحاث أن الإدراك يؤثر على الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمة. ويمكن الاستفادة من مبادئ الإدراك، في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، ومن أمثلة ذلك (عبد الباقي، ٢٠٠١):

١- في مجال اختيار الموظفين الجدد:

تتم عملية اختيار العاملين الجدد، وفقاً لخطوط متسلسلة أولها المقابلات الشخصية، حيث يلعب الانطباع الأول عن الشخص المتقدم للوظيفة لدى المُقابِل أثراً بالغاً في عملية الاختيار. فإذا كان الانطباع الأول جيداً هذا يعني أن المُقَابِلْ قد أدرك أنه اختار الموظف المناسب في المكان المناسب ويتوقع منه أداءً عالياً محققاً لأهداف المنظمة. يليها فحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وأراء المديرين غير موضوعية، ولكي تبني قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

(أ)- قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عن استكمالها باستمرار.

(ب)- أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.

(ت)- أن الأحكام المُسْبَقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور، قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.

ويجب الحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائمًا، هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟.

٢- في مجال تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء العاملين (والتي تتم بشكل سنوي أو نصف سنوي) لأغراض الأجور والترقيات نظرياً يجب أن تكون عملية عقلانية تماماً تتضمن حكماً موضوعياً علي أداء العاملين ولا يشوبها أي تحيز. ولكن في الواقع العملي نجد العكس. أي أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين حول أداء هؤلاء العاملين. فإذا ما أدرك المدير أداء الموظف بطريقة خاطئة فإن ذلك سيؤدي إلى تقييم غير موضوعي لذلك الموظف، وسيؤثر ذلك سلباً على الروح المعنوية للموظف وعلى ولائه التنظيمي، وسيتجه نحو عدم بذل المجهودات الكبيرة في العمل؛ وقد يترك العمل بالمنظمة. وبصفة خاصة يجب على المديرين أن يقوموا بالنواحي الآتية:

(أ)- لابد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.

(ب)- الإستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم وخاصة عندما يشعرون بتحسن في أداء العاملين.

(ت)- يجب على المدير أن يُحدد بشكلٍ دقيق السلوك المطلوب من الموظف وما هي النواتج المتوقعة من أداءه الجيد من خلال معايير موضوعية لقياس الأداء.

٣- في مجال علاقات العمل:

غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك في العلاقات بين الأفراد في العمل، وخاصة بين العمال. حيث يؤدي سوء الفهم وسوء الإدراك إلى تقليل الإتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم، ولتحقيق رقابة على ذلك لابد للمدير أن يلاحظ طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، وعندما يشعر بأن هناك سوء للعلاقات بينهم يجب أن يتخذ بعض الإجراءات مثل:

(أ)- التعرف على آراء العاملين فيما يختص بالمشاكل التي قد يتعرضون لها.

(ب)- التقدير السليم للمعوقات الإدراكية والاتصالية لدى العاملين.

(ت)- تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم واقتراحاتهم معاً.

٤- في مجال القيادة:

إن إدراك وتقييم العاملين لفاعلية القائد تتأثر إلي حدٍ كبير بالانطباعات المتكونة لديهم عن القائد الجيد أو غير الجيد. وبناء على خبراتهم السابقة سوف يكونون قادرين على إدراك مديرهم سواء بطريقة ايجابيه أو سلبية فعندما يحاول المدير اتخاذ قرار حول موقف معين فإن الأفراد سيدركون المدير بطريقة سلبية إذا ما كان القرار غير مناسب بالنسبة لهم أو بطريقة ايجابية إذا كان مناسب.

٥- في مجال الدافعية:

يؤثر الإدراك على الدافعية فعندما يدرك العاملون أن رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول وأنها غير عادلة فإن الروح المعنوية لديهم ستنخفض وسيؤثر سلباً على دافعيتهم في العمل.

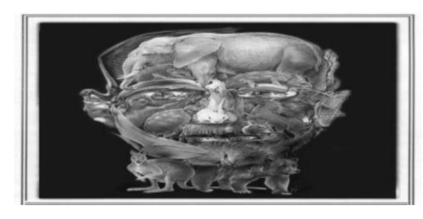
دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك لدى العاملين:

بوجه عام فلابد للمنظمة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك العاملين فيها نحو سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيقها عن طريق التدريب، التعليم، التوعية والمذكرات التفسيرية، العلاقات العامة، الاجتماعات الدورية، اللقاءات الشخصية.

أمثلة لاختلافات الإدراك:

شكل (٢)

أمثلة لاختلافات الإدراك











خلاصة الفصل:

♦ نحن نرى الأشياء كما نود أن نراها.

♦ هناك فرق بين الإدراك والحقيقة.

♦ مقولة أحد الفلاسفة (تخيل حياتك المثالية في كل النواحي، وحافظ على هذه الفكرة؛ حتى تتجسد من حولك).

♦ يمر الإدراك بمراحل يبدأ بإحساس الفرد بالمثيرات الخارجية ثم يتم تحويل الأحاسيس إلى معاني معينة.

♦ علي المنظمة دور كبير في الارتقاء بمستوى الإدراك لدى العاملين من خلال سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية.

♦ هناك قوانين تحكم الإدراك منها القانون الأساسي للإدراك، قانون الشكل والأرضية، قانون ثبات الإدراك، قوانين التجمع (قانون الإغلاق أو الإحاطة أو التكميل، قانون السياق).

♦ هناك أهمية جوهرية لموضوع الإدراك في المجال الإداري حيث أن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف.

♦ من خصائص الإدراك الاختيار، المرونة، التكامل.

♦ قد ينحرف التصور أو الانطباع عن الواقع، وهذا ما يحدث في غالب الأحيان.

♦ حيث أن العملية الإدراكية تتأثر بالعوامل المرتبطة بكل من الشيء المُدرَك والفرد المُدرِك والموقف المحيط بكلاهما فقد تنشأ بعض المشكلات

أو المعوقات التي تمنع الإدراك السليم.

♦ تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي الإحساس، الانتباه، التفسير والإدراك.

♦ تتأثر عملية الإدراك بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بخصائص الشئ محل الإدراك (ما هو الذي ندركه)، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته (الذي يقوم بعملية الإدراك)، بالإضافة إلي ما يتعلق بالموقف المحيط.

♦ إذاً فأهم شيء يعنينا هو تفسير الواقع لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقاً لنظامه الإدراكي بدلاً من تفسير الواقع ذاته.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول:

"إن إدراكنا لا يُشترط أن يعكس الواقع أو الحقيقة".

اشرح المقصود مبيناً أهم العوامل التي تؤثر في الإدراك.

السؤال الثاني: ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة أو الأكثر صحة

يوضح مفهوم الإدراك الوظيفي لدى الأفراد ما يلي:

أ- فهم الأفراد لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.

ب- فهم الأفراد لانطباعاتهم الشخصية حول ما يدور في بيئة العمل.

ت- فهم الرؤساء لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.

ث- فهم الأفراد لانطباعات رؤسائهم عنهم في تحقيق أهداف العمل.

السؤال الثالث: ضع بين القوسين العلامة المناسبة للعبارة وفقاً لاعتقادك بصحتها من عدمه:

() يمر الإدراك بخمسة مراحل.

() من خصائص الإدراك الإجبار، المرونة، التكامل.

() علـي المنظمـة دور ضـئيل فـي الارتقـاء بمسـتوى الإدراك لـدى العاملين من خلال سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية.

() إدراكنا وفي معظم الأحوال يعكس القدر الأعظم من الحقيقة.

السؤال الرابع: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن

١- تاثير الإدراك على الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

٢- قانــون السيـــاق.

٣- قانون الإغـــلاق (أو الإحاطة أو التكميل).

٤- العوامل المؤثرة في الإدراك.

٥- تأثير الهالة.

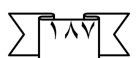
٦- الإسقاط.

السؤال الخامس: أكمل الكلمات الناقصة في العبارات التالية:

١- يمر الإدراك بمراحل يبدأ بـ.......ثم ......

٢- تتكون عمليـة الإدراك مـن ثلاثـة عناصـر رئيسـية هـي.....، ....، .....و....

٣- إن العملية الإدراكية تتأثر بالعوامل المرتبطة بكل من .....و .... و.....وقد تنشأ بعض المشكلات أو المعوقات التي تمنع الإدراك السليم، منها....، .....،......،......



الفصل السابع
التعلم

مقدمة:

فطر الله - سبحانه وتعالى- جميع الكائنات الحية على أن تتعلم أنماط سلوكية خاصة بفطرة البقاء على قيد الحياة؛ مثل عمليات الدفاع عن النفس، التغذية، الخوف...، ويحدث التعلم غالباً بمحاكاة الأصغر للأكبر، أو التلقين من الأكبر للأصغر، لأنه الأكثر والأسبق في الخبرة، و بالطبع تزداد التعقيدات التعليمية كلما ازداد الكائن رُقياً.

يُولد الإنسان وهو مُزود ببعض السلوك الفطري، الذي يُمكِّنه من الحفاظ على حياته واستمرارها، كالأكل والنوم والشرب والبكاء،..... والملاحظ أن هذا السلوك الفطري هو الشائع لدى الإنسان منذ بداية حياته، فهو يعيش ضمن هذا السلوك فقط، ولا يستطيع أن يؤدي أنواعاً أخرى من السلوك، لأن المهم لديه في هذه المرحلة أن يعيش ويحافظ على بقائه، ولكن بمرور الوقت نجد أن هناك أنواعاً أخرى من السلوك بدأت تظهر في حياته.

فمثلاً إذا ما قارنا بين سلوك المولود، وسلوك الطفل في المرحلة الابتدائية، نجد أن هناك فارقاً كبيراً بين السلوكيين، فطفل المرحلة الابتدائية يستطيع القيام بأنواع كثيرة من السلوك التي لم يكن يستطيع القيام بها وهو في مرحلة المهد. وهكذا الحال مروراً بمراحل النمو المختلفة نجد أن سلوك الإنسان في كل مرحلة تالية يختلف كماً وكيفاً عن سلوكه في المرحلة السابقة، حيث أن باستمرار نموه نجد أن سلوكه أصبح على درجة عالية من التعقيد، وأصبحت قدرته على التعامل مع مواقف الحياة المختلفة تأخذ شكلاً من التنظيم والتنسيق.

وهكذا يرتقي الإنسان بسلوكه من مجموعة السلوك الفطري إلى عدد غير محدود من الممارسات والاستخدامات العقلية. وتجدر الاشارة إلي أن هذا التغير والارتقاء في السلوك هو الذي يميز الإنسان عن بقية الكائنات الحية. ففي الوقت الذي تظل الكائنات وتبقى على سلوكها الفطري والغريزي، يرتقي الإنسان بسلوكه من أدني درجات التعقيد إلي أعلاها. وهذه أبرز الخصائص والصفات التي يمتاز بها الإنسان.

لكن كيف يتم له ذلك وما الأساليب التي يتبعها الإنسان للارتقاء بسلوكه من البساطة إلى التعقيد ؟

أنها القدرة على التعلم والتي كلما طورها الإنسان استطاع أن يرتقي أكثر وأكثر. ولهذا فمن المهم أن "نتعلم كيف نتعلم".

ويعد موضوع التعلم في الوقت الحالي المحور الأساسي الذي ترتكز عليه النظريات النفسية والاجتماعية والتربوية المختلفة في فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به، وفي ضبطه وتوجيهه.

وهو ما سيتناوله الفصل الحالي للتعرف على عملية التعلم وأبرز ما توصل إليه العلماء في هذا المجال.

طبيعة التعلم:

التعلم هو عملية معقدة ومركبة ولا يكاد يخلو أي نمط من أنماط السلوك البشري من نوع ما من التعلم، والتعلم بصفة عامة أساسي في حياة الفرد وفي تطوير الشخصية الإنسانية.

هذا ويمتد التعلم على امتداد حياة الانسان من الميلاد حتى الوفاة. والتعلم في كل مرحلة من مراحل نمو الانسان يختلف من حيث الشكل والمضمون، ومن حيث الوسائل والأساليب، ومن حيث النتائج والآثار

الناجمة عنه، ويتم ذلك في كل الأوقات، وفي جميع المجالات، ويتحقق بصورة واعية ومقصودة وإرادية أحياناً، وبصورة عفوية وغير مقصودة ولا إرادية أحياناً أخرى.

إن التعلم هو المصدر الذي يُزوِّدْ السلوك بعناصر التكوين والتغيير والتجديد والإنهاء، وهو الطاقة التي تجعله ديناميكياً مرناً، وتعمل على تحسينه وترقيته، أو جموده وانحطاطه، واعتداله أو انحرافه، وتركيزه أو انتشاره، وهو السبيل الذي أدى إلى تراكم الإنجازات الثقافية والحضارية التي توصل إليها المجتمع الإنساني عبر مختلف الأزمنة والعصور، والذي استطاع بفضل تسجيلها وحفظها وتطويرها ومن ثم نقلها من جيل لجيل توفير أسس راسخة لاستمرار التقدم البشري واضطراده في مجالات العلم والتكنولوجيا، وفي المعرفة والعمل وفي شتى مناحي الحياة.

في ضوء كل ما سبق يمكن اعتبار التعليم أحد أهم محددات السلوك الإنساني، ولكن هل يمكن النظر لتلك المحددات (كالإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية) علي أنها عوامل مستقلة؟

والإجابة قطعاً بالنفي، لأن تلك المحددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة في التأثير علي السلوك الإنساني. فعلي سبيل المثال لا الحصر نجد أنه من ضمن العوامل المؤثرة علي الإدراك هي خواص الإنسان المُدرِك (ومنها دوافعه، تعليمه، خصائصه الشخصية). ومن جهة أخرى نجد أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة علي التعلم وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية. فالتعلم هو ادارك جديد يؤدي إلي سلوك مختلف. وفي نفس الوقت نجد أن التعلم يرتقي بمستوي الإدراك لدي الفرد، ومن هنا تتضح العلاقة تبادلية بين التعلم والإدراك، وهكذا بالنسبة لباقي المحددات.

وتجدر الإشارة إلي أن القدرة علي التعلم تتوقف علي:

١- القدرة علي إدراك المثيرات بشمول ووضوح.

٢- القدرة علي استخدام المدركات لتوجيه السلوك، وتساعد المعلومات التي يحصل عليه الفرد عن ناتج السلوك الجديد في قبول السلوك واستمراره أو رفضه وإنهائه.

ماهية التعليم:

اتضح في الآونة الأخيرة أن مفهوم التعلم لم يعد قاصراً علي الأفراد فقط وإنما امتد للمنظمات وهو ما يعكسه مفهوم (التعلم التنظيمي).

ويتناول هذا المُؤَلَّفْ النوع الأول من التعلم والذي يُشَكِّلْ أحد أهم محددات السلوك الفردي الإنساني.

وكثيراً ما نجد أن مصطلح التعلم يستخدم في عبارات الحياة اليومية ويتصور الكثيرون أن لديهم فهماً واضحاً لمفهومه ومعناه. وفي الواقع نجد أن تعريف التعلم من الصعوبة بمكان نظراً لأن مشكلة التعريف من المشكلات التي يتعرض لها أي علم من العلوم خاصة الإنسانية (أي المتعلقة بالعنصر البشري)، والدقة في تعريف المصطلحات هي التي تعكس مدى دقة مفاهيم العلم.

ولذلك نجد في مجال علم النفس العديد من التعريفات التي يقدمها بعض الباحثين لمفهوم التعلم. بعض من هذه التعريفات يُتَرجْم وجهة نظر الباحث أو تعكس تفكيره النظري الذي يتبناه، أو تحاول أن تضع وصفاً دقيقاً لتحديد الشروط والإجراءات التي تلاحظ فيها ظاهرة التعلم مثل التعريفات الإشتراطية أو الإجرائية.

وانطلاقاً من كون عملية التعلم عملية معقدة ومتشابكة الأبعاد والعناصر، فإنه يصعب وضع تعريف شامل جامع متفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني. وعليه، ونعرض هنا عدداً من تلك التعريفات (عبد المحسن، ٢٠١٤، جواد، ٢٠١٠، الخضرا، أحمد، ٢٠١٠، عبد الباقي، ٢٠٠١،):

- هو أي تغيير في السلوك ناتج عن استثارة (جيلفورد).

- هو عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الدوافع وتحقيق الأهداف، والذي يتخذ في الغالب صورة حل المشكلات (جيتس).

- هو العملية الحيوية الدينامكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.

- هو كل ما يتصل بعمليات اكتساب السلوك والخبرات والتغيرات التي تطرأ عليها، فنتائج عملية التعلم تظهر في جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني (الفكرية والحركية والاجتماعية والانفعالية واللغوية) بحيث تتراكم الخبرات والمعارف الإنسانية وتنتقل من جيل إلى آخر عبر عمليات التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع العالم المادي.

- يشتمل التعلم على الأنماط السلوكية البسيطة والمعقدة منها، ويتجلى في مظاهر سلوكية متعددة عقلية واجتماعية وانفعالية ولغوية وحركية.

- التعلم مفهوم افتراضي يشير إلى عملية حيوية تحدث لدى الكائن البشري وتتمثل في التغير في الأنماط السلوكية وفي الخبرات، إذ من خلالها يستطيع الفرد السيطرة على البيئة المحيطة به والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

- إن التعلم شيء نَستَدِلْ عليه على نحو غير مباشر، وذلك من خلال بعض التغيرات التي تطرأ على السلوك والتي يمكن رؤيتها وملاحظتها على نحو مباشر. أي أن التعلم " استدلال " ولا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، وقد لا يبدو هذا الأمر غريباً إذا عرفنا أن العديد من المفاهيم الفيزيائية (كالطاقة، القوة، الكتلة، هي "استدلالات " ولا يمكن إدراكها على نحو مباشر.

- هو تعديل وتغيير في السلوك نتيجة الممارسة، على أن يكون هذا التعديل والتغيير ثابتاً نسبياً، ولا يكون مؤقتاً مرهوناً بظروف، أو حالات طارئة.

- هو أي تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة للخبرة.

- هو تغير شبه دائم في الأداء، يحدث نتيجة لظروف الخبرة أو الممارسة أو التدريب.

- هو تعديل لسلوك الكائن بحيث يساعده على حل مشكلة صادفته ويرغب في حلها.

- هو أي تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحدث نتيجة الخبرة.

في ضوء كل التعريفات السابقة يمكن بوجه عام تصنيفهم في ضوء مدخلين أساسين:

المدخل التقليدي:

حيث يُعَرَّفْ التعلم علي أنه الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. وعليه فيمكن تفسير عملية التعلم علي أن الإنسان يمر بخبرات معينة (خبرة مكتسبة)، يترتب عليها ميله لتغيير سلوكه الظاهر (المشاهد).

المدخل الحديث:

وهو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ علي السلوك الظاهري والسلوك الضمني أو الباطن (والذي يتمثل في الأفكار، الميول، الاتجاهات، العواطف، خصائص الشخصية،....).

مجالات التعلم:

إذا ما الذي يتعلمه الإنسان؟

يتعلم الإنسان كل شيء (كل أنماط السلوك الظاهر أو الباطن) كأنماط التفكير، الدور المنوط به، وسائل حل المشكلات، توقعاته حول الأدوار المطلوبة من الآخرين، توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، اللغة، الثقافة، الآراء، المهارات، قيمه، خبراته، اتجاهاته..... وأخيراً يتعلم كيف يتعلم.

الفرق بين التعلم والتعليم:

يُستخدَم مصطلح التعلم في علم النفس بمعنى أوسع بكثير من استخداماته في الحياة اليومية. فهو لا يقتصر على التعليم المدرسي المقصود، بل يشتمل على كل ما يكتسبه الفرد من خبرات، معارف، ومعاني، وأفكار، واتجاهات، وعواطف، وعادات، وقيم، واستراتيجيات وطرق وأساليب، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة مُتَعَمَدَةْ ومُخَطَطَةْ، أو بطريقة عَرَضِية دون قصد. وعلى ذلك فنحن نتعلم الخوف من الظلام، وأساليب الكلام، وطرق التعبير عن الانفعالات، ونتعلم المشي والجري والتسلق والقفز، والقراءة والكتابة، والعزف على الآلات الموسيقية، ونتعلم قول الصدق، والخجل من الكذب، والسلوك السوي والسلوك المنحرف.

وهذه كلها نماذج من حالات التعلم.

ومن خلال تناول مفاهيم التعلم وإدراك مدلولاته ومحدداته، يمكن توضيح الفرق بين ما هو تَعَلُّمْ وما هو خارج عن نطاق التعلم حسبما اصطلح عليه العلماء.

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين التعلم والتعليم من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين التعليم والتعلم

التعليم	التعلم
من حيث المصطلح (Education).	من حيث المصطلح (Learning).
هو عملية منظمة يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات يتم من خلالها إكساب الفرد معارف ومعلومات، ليس من الضروري أن يكون لها تأثير قوي في تغير سلوكه بشكل دائم. ويرتبط التعليم بتوفير بيئة مناسبة لحدوث التعلم. فالعوامل الخارجية المحيطة بالفرد يُمكِن أن تُوَظَّفْ لتتوافق مع احتياجاته النفسية وقدراته العقلية من أجل حدوث التعلم. وبظهور المدنية وتطورها، أُنشِئت المدارس أو ما يعرف بالتعليم النظامي. ويشتمل التحكم في المعرفة والمحتوى العلمي المقدم للفرد؛ بالتقنين، والضبط،	قد يتم خارج التعليم الرسمي من خلال البرامج التدريبية والتي تؤدي إلي التغيير الدائم في السلوك نتيجة المرور بهذه البرامج، أو قد يحدث عن طريق الذات (التعلم الذاتي Self Learning)، أو من خلال التعلم الاجتماعي (Social Learning) بتقليد الأخرين (الأسرة، الأصدقاء، الزملاء)، وكلاهما يُكَمِّلْ الآخر. فهو عملية فسيولوجية داخلية فردية تحدث داخل عقل كل متعلم معتمدة علي خصائصه وخلفيته العلمية وخبراته ومعلوماته واستجابته لما يحيط به من مؤثرات طبيعية وغير طبيعية تُسهِم في

والتنظيم. ويتساوى فيها الجميع في اكتساب المعرفة مثل المبادئ الأساسية للقراءة والحساب والعلوم.	تشكيل تصوراته وثقافته. وتحدث عملية التعلم المتكاملة نتيجة اكتساب الفرد المعرفة بنفسه أو عن طريق الغير، ثم الخبرة المترتبة على استعمال المعرفة و تحدث نتيجة اتصال وتفاعل الفرد مع ما حوله من مؤثرات و متغيرات.
يعتبر مؤثِر خارجي علي سلوك الفرد.	يعتبر مؤَثَر داخلي علي سلوك الفرد.
يتكون من شق واحد؛ حيث: يتوافر فيه تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية فقط. لا تنعكس تلك المعلومات علي السلوك.	يتكون من شقين؛ هما: أ- تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية. ب- انعكاس تلك المعلومات علي السلوك.
عام فهو أشمل وأعم من التعلم	خاص
سبب	نتيجة
يمكن تشبيهه بالشجرة	يمكن تشبيه بثمار هذه الشجرة

إن التعليم قد يؤدي إلي حدوث التعلم أو عدم حدوثه. ففي الواقع العملي يمكن أن نجد تعليم لا ينتج عنه تعلم (مثلما هو الحال في أغلب أنظمة تعليم الدول النامية) أو قد يحدث تعلم لم يسبقه تعليم (كعباس العقاد). أي أن التعليم لا يُشترط أن يتبعه تعلم، والتعلم لا يُشترط أن يسبقه تعليم.

خصائص التعلم:

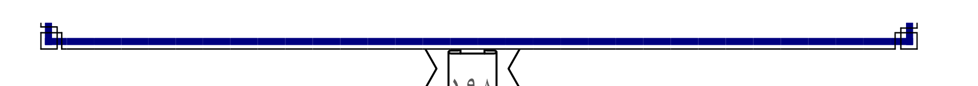
إن النظرة المتفحصة إلى تعريفات التعلم تظهر أن الأفكار الرئيسة والمشتركة التي انطوت عليها معظم التعريفات المذكورة تشير إلي توافر خصائص معينة لعملية التعلم هي:

١) إن التعلم يتضمن عامل "التغيير" ولا يشترط "التحسين"، ويقصد به الانتقال من النقطة التي بدأ بها الفرد تعلمه إلى حالة جديدة يكتسب فيها خبرة جديدة. حيث أن التعلم يتضمن تغيير السلوك ولا يُشترط تحسينه، فهو يشمل جميع السلوكيات والخبرات المرغوبة أو غير المرغوبة.

٢) لكي يحدث التعلم يحتاج الفرد إلى فترة زمنية "الخبرة" قد تطول وقد تقصر حتى يحدث التغيير، هذه الفترة الزمنية هي الفترة التي يمر بها الفرد في الخبرة. وعليه فهناك ضرورة من مرور الفرد بخبرة يمكنه أن يتعلم منها، وقد يكفي مروره بالخبرة مرة واحدة أو تكرار الخبرة نفسها، ونقصد بالخبرة هنا موقف التعلم.

٣) إن تغييرات سلوك الفرد الناجمة عن التعلم يجب أن تتصف بـ"الاستمرارية النسبية ". بمعني أن تكون دائمة وثابتة نسبياً وناتجة عن التدريب أو الخبرة السابقة لنستدل منها على حدوث التعلم، حيث تبقى وتدوم بعد انقضاء فترة التعلم التي مر بها الفرد. هذا يعني استبعاد تلك التغييرات السلوكية المؤقتة أو الوقتية التي تسببها عوامل أخرى وعدم اعتبارها دليلاً على حدوث التعلم.

٤) التعلم تغيير ينجم عن مواجهة الفرد لموقف جديد مشابه أو معاكس لمواقف سبق له أن واجهها أو خبرات تعرض لها من قبل.



٥) يُستدل على حدوث التعلم من السلوك الجديد، فالتعلم ليس هو السلوك في حد ذاته. فقد يحدث التعلم من موقف معين ومع ذلك لا يظهر السلوك الجديد إلا في موقف آخر مشابه أو معاكس.

٦) التعلم يحتاج إلى وجود دوافع تكون على درجة من القوة الكافية لتنشيط إمكانات الفرد وقدراته.

٧) لابد أن يتجسد التعلم بشكل سلوك. بمعني أن التعلم يُحدِّثْ تغييراً في السلوك، وعليه فإنه إذا لم يظهر هذا التغيير فإن ذلك لا يكون تعلماً، ويتم معرفته من خلال مقارنة سلوك الفرد قبل مروره بالخبرة السلوكية وبعد مروره بها، فإذا كان هناك فروق، يمكن القول بأن الفرد قد تعلّم.

ويمكن أن يُلمَحْ تأثير المدرسة السلوكية في هذا الاتجاه إذ لا يرون التغيير الذي لا يخضع للملاحظة والقياس تعلماً.

٨) لكي يتحقق التعلم لابد من توافر عنصر التدعيم (أو التعزيز) سواء السلبي أو الايجابي والذي يجب أن يُصاحب التجربة أو الخبرة.

٩) يمكن أن يكون التعلم سلوكاً مقصوداً. أي أن التعديل في السلوك يمكن أن يؤدي إلى حل مشكلة تصادفه، سواءً أكانت المشكلة بسيطة من نوع ترتيب المكعبات، أم معقدة من نوع حل المشكلة.

١٠) التعلم يحدث نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة.

١١) التعلم عملية مستمرة غير مرتبطة بزمان أو مكان معين.

١٢) التعلم عملية تدريجية تراكمية.

في ضوء ما سبق فالسؤال الذي يثور في الذهن هنا هو هل كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية؟ وهل كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم؟

والإجابة تقتضي بتجزئة السؤال بمعني أنه:

نعم، كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية.

لا، ليس كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم.

حيث أن المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة علي جميع أنماط التغييرات السلوكية. إذ أن بعضاً منها لا يُعتبر تعلم ويحدث لأسباب أخري مختلفة بخلاف التعلم. ولتفسير الإجابة فلنتدارس المواقف التالية، ولنتبين أياً منها يدل على التعلم:

١- خوف الطفل من الطبيب.

٢- زيادة في سرعة الجري لطفل المرحلة الابتدائية.

٣- صعود الطفل الصغير لدرجات السلم.

٤- تَمَكُّنْ الفرد من الرؤية البسيطة في غرفة مظلمة بعد مرور بعض دقائق، بعد أن كان قد أمضى بعض الوقت في غرفة مضيئة.

٥- تَمكُّنْ الوليد من الرضاعة من الأم.

تُعبر هذه المواقف جميعها عن تغييرات سلوكية، لكن هل يمكن اعتبارها جميعاً مؤشرات للتعلم؟

في الحقيقة إنه برغم أن كل تلك المواقف يمكن أن تُعدْ تغييرات سلوكية، وتُشبه عملية التعلم، إلا أن بعضها لا يعتبر دالاً علي حدوث التعلم.

فزيادة سرعة الجري لطفل المرحلة الابتدائية، وتمكُّنْ الطفل من صعود درجات السلم ناتجة عن نضج عضلاته وأعضائه والتي تُمكّنه من القيام بهذا السلوك.

ربما هذان الموقفان ناتجان عن "النضج الفسيولوجي"، وعليه لا يمكن اعتبارهما مؤشرات للتعلم . لذلك يخرج أي سلوك ناتج عن النضج الفسيولوجي عن إطار ومفهوم التعلم.

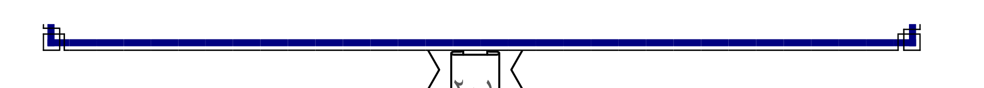
بالمثل نجد أن الموقف الرابع يُعبر عن تكيف العين مع حالة الظلام لتتمكن من الرؤية. وتستغرق هذه العلمية بضع دقائق، وليس للفرد أي دور فاعل فيها. لذلك لا يعد من مؤشرات التعلم. فتكيف العين مع الظلام، وتكيف الجلد مثلاً مع الماء البارد أو الساخن، تعتبر ردود أفعال طبيعية لأعضاء الجسم حيال المواقف البيئية. في هذه الحالة تخرج أيضاً من حيث كونها حالات تُعَبر عن التعلم.

أما الموقفان الأول والخامس، وهو خوف الطفل من الطبيب، وقدرة الوليد على الرضاعة من الأم، فتعبر عن سلوك غريزي ليس للتعلم أي دخل فيه.

ومن خلال الأمثلة السابقة يتضح أن هناك تغييرات سلوكية لا تندرج تحت مظلة التعلم ومن أمثلتها ما يلي:

١- التغييرات الناتجة عن النمو الغريزي والتطور الطبيعي للفرد وأفعاله المنعكسة.

٢- النضج وعمليات التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الإنسان خلال دورة حياته. وربما هو من أكثر العوامل تأثيراً في تغيير السلوك.



ومن أجل التوصل لطريقة نميّز بها ما بين التغييرات الناجمة عن النضج، والتغييرات الناجمة عن الخبرة أو التدريب (التعلم). فقد يلجأ الباحثون عادة إلى استخدام معيارين هما:

أولاً: إذا حدث التغير على نحو منتظم ومُضْطَرِدْ وشمل أفراد النوع كله، كالمشي للإنسان أو الطيران للطيور مثلاً، فإن هذا التغير ليس نتيجة التعلم وحده، بل نتيجة تفاعل معقد بين عمليتي النضج والتعلم.

ثانياً: إذا فشل التدريب في تسريع تعلم مهارة ما، كتدريب طفل في السنة الأولي من عمره علي ارتداء ملابسه بمفرده مثلاً. إن تَعَلُّمْ هذه المهارة يعتمد في جزء كبير منه على النضج.

٣- التغير المؤقت الذي يطرأ على السلوك في حالات آنية يمر بها الفرد مثل مواقف الإجهاد أو الجوع أو الوقوع تحت تأثير أدوية معينة. فسلوك الفرد قد يتغّير نتيجة التعب أو تعاطي بعض العقاقير أو المخدرات، ولكن سريعاً ما يزول هذا التغير بزوال التعب وزوال آثار تلك العقاقير.

وتجدر الإشارة إلا أنه في واقع الأمر يصعب الفصل بين مسببات التغييرات السلوكية، حيث تختلط في كثير من الأحيان المسببات مابين التعلم وغيره. لأنه يصعب في الواقع العملي أن نحدد أي مجال للسلوك الإنساني لا يخضع لتأثير التعلم.

فمثلاً نجد أن الطفل ذو السنتين لا يتعلم أن يحسب فقط (٢ + ٢ = ٤)، ولكنه يتعلم أن يكره العدوان، كما يتعلم أن يحب الرياضيات، ويتعلم أن يعجب بزميله الذي يتقن قذف الكرة في السلة، ويعجب بصديقه الأخر الذي يستعمل الطرق المختصرة لتعلم الحساب بشكل أسرع.

أنواع التعلم:

أي ماذا يتعلم الفرد؟ أو ما هي الأنواع التي يستطيع تعلمها علي مدار حياته؟ أو بتعبير آخر ما هي نتائج عملية التعلم؟

وللإجابة على ذلك يمكن تصنيف أنواع الأنشطة التي يتعلمها الفرد إلى العديد من الأنواع، من أهمها ما يلي:

١- تعلم المهارات والعادات:

تشتمل عملية التعلم على أنواع عديدة من المهارات مثل المهارات الحركية الأساسية كالمشي والجري والقفز والتسلق. وكذلك المهارات الحركية الرياضية كتمرير الكرة والتصويب والسباحة. وهناك أيضاً تعلم واكتساب المهارات العملية كمهارة استخدام الأدوات اللازمة للإنتاج، مهارة استخدام المطرقة بالنسبة للعامل، مهارة استخدام الآلة الكاتبة، وكذلك مختلف المهارات المرتبطة بالحياة اليومية كمهارة ارتداء الملابس.

ويكتسب الفرد هذه المهارات المختلفة بشكل كلي أو جزئي نتيجة لعملية التعلم. ونعني بالمهارة القدرة على أداء عمل أو نشاط بطريقة تتصف بالسهولة والدقة والاقتصاد في التكلفة (بذل الجهد أو الوقت أو المال).

فمثلاً نجد أن الطفل الذي يبدأ في تعلم السباحة يقوم بالعديد من الحركات الزائدة لكي يستطيع الطفو فوق الماء والتي لا تدخل في نطاق في حركات السباحة الصحيحة ولكنه في أثناء عملية التعلم نجده يكتسب مهارة السباحة واستخدام حركات اليدين والرجلين بطريقة صحيحة مما يترتب عليه أن نجده يسبح بدرجة جيدة.

كما يتعلم الفرد أيضاً الكثير من العادات. فعلى سبيل المثال قد يتعلم عادة مزاولة بعض التمرينات البدنية يومياً كل صباح. أو عادة القراءة قبل

النوم أو عادة غسل اليدين قبل تناول الطعام أو بعد الخروج من دورات المياه. فبذلك يكتسب الفرد نوعاً من السلوك الآلي يتميز بالتكرار في ظروف معينة ثابتة.

٢- تعلم المعارف والمعلومات والمعاني:

يتعلم الإنسان ويكتسب منذ ولادته الكثير من المعارف والمعلومات والمعاني والعلاقات التي تُهيئ له التفاعل الدائم مع الآخرين. ومنها اللغة والمعلومات العامة والقوانين العلمية والأحداث التاريخية وأسماء الأشياء والأماكن والأفراد، ومعاني الرموز والإشارات والمصطلحات، وغيرها مما يدخل في نطاق حصيلة الفرد المعلوماتية أو المعرفية والتي تيسر له حل ما يصادفه وما يعترضه من عقبات أو مشاكل، ويستطيع بذلك أن يستفيد من الماضي لتفهم وإدراك الحاضر ولإمكان توقع المستقبل. فمثلاً في مجال النشاط الرياضي يسعى الفرد إلى تعلم الكثير من المعارف والمعلومات عن قوانين الألعاب المختلفة وخطط اللعب وطرق التدريب ونواحي التغذية والإسعافات. مما يدخل في نطاق المعارف والمعلومات والمعاني المرتبطة بالنشاط الحركي وبطرق ممارسته وبجوانبه التنظيمية المختلفة.

ولا يتعمد الإنسان في تعلمه واكتسابه لمختلف المعارف والمعلومات على مجال واحد أو مصدر معين للمعرفة، بل يعتمد على مصادر متنوعة للمعرفة وفي مجالات شتي سواء عن طريق حواسه الخمس، التنشئة الاجتماعية، المدرسة، النادي، وسائل الأعلام المختلفة، الحياة العامة.

٣- تعلم السلوك الاجتماعي:

لا يعيش الإنسان بمفرده بمعزل عن الآخرين. فهو دائم التفاعل مع غيره، إذ يتعلم علي مدار حياته كيف يؤثر فيهم وكيف يتأثر بهم، ويتعلم التعبير عن انفعالاته واتجاهاته ومعتقداته وقيمة وميوله، ويتعلم الآداب التي ارتضتها الجماعة المنتمي إليها، وما تحلله وما تحرمه وغير ذلك من مختلف أساليب وأنماط السلوك الاجتماعي التي تُهيئ له أسباب التكيف الاجتماعي مع الجماعة.

٤- تعلم السلوك المميز للفرد:

لكل فرد سلوك خاص وأسلوب حياة يميزه عن غيره من الأفراد كطريقة الكلام والضحك وأسلوب التفكير وطريقة عرض الموضوعات. كما ينطبق ذلك أيضاً على النشاط الحركي فلكل لاعب رياضي أسلوبه الخاص الذي يميز طريقة أدائه عن غيره من اللاعبين. ويتعلم الفرد هذه الأمور علي مدار حياته. كما يدخل تحت نطاق هذا النوع بعض المميزات (اللازمات) التي تُمَيِّزْ الفرد بشكل واضح كحركات الغمز اللا إرادية بالعين أو تحريك الفم حركات معينة أو تقطيب الجبهة أو حركات الجسم أو اليدين عند التحدث مع الآخرين.

وتجدر الإشارة إلي أنه يصعب الفصل التام في كثير من الأحيان بين كل تلك الأنواع السابقة للتعلم فقد تتداخل وتتكامل فيما بينهما.

فمثلاً نجد أن استعمال اللغة يمكن اعتباره مهارة وذلك برغم أن الكلمات التي تحتويها اللغة تدخل في نطاق المعاني والمعلومات وفي نفس الوقت فإن اللغة تمثل أداة اجتماعية للتواصل مع الآخرين، كما أن الفرد يستخدم أيضاً طريقة معينة في التعبير أو قد يستخدم أحياناً بعض

(اللازمات) الكلامية التي تميزه عن غيره. كذلك الحال بالنسبة لتعلم مختلف الأنشطة الرياضية حيث نجد أنها تتكون من الكثير من المهارات والعادات الحركية التي تتطلب قدر معين من المعارف والمعلومات التي تضمن للفرد حسن الممارسة، كما ترتبط أيضاً بعملية اكتساب السلوك الاجتماعي المقبول، وفي ضوء كل ذلك يكتسب الفرد أسلوباً خاصاً في الممارسة يميزه عن غيره.

مبادئ التعلم:

هناك العديد من المبادئ تحكم عملية التعلم منها:

١- مبدأ التدعيم:

يعتمد هذا المبدأ علي قانون الأثر. والذي يقوم على ما يلي:

- السلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.
- يتحدد السلوك بالنتائج ؛ فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.
- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك، فلابد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافأة، ومنع السلبي بالعقاب.

أي أن هناك تدعيم ايجابي (بأن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر) وتدعيم سلبي (بأن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة عدم راحة أو عدم رضاء سوف لن تتكرر).

مثال ذلك بأن العامل سيميل إلي بذل المزيد من الجهد في العمل إذا كان هناك ربط الأداء بالمكافأة (تدعيم ايجابي) وسيكرر نفس السلوكيات التي تؤدي لزيادة الأداء من أجل زيادة المكافأة، والعكس صحيح فإذا كان النظام المتبع هو الخصم من الأجر في حالة الإنتاج المعيب (تدعيم سلبي)

فإن العامل سيبتعد عن السلوكيات التي تؤدي لإنتاج وحدات معيبة تلافياً للخصم.

٢- مبدأ الاكتساب:

تزداد قوة استجابة الفرد بشكل تدريجي مع تكرار المحاولات.

٣- مبدأ التماثل أو التعميم:

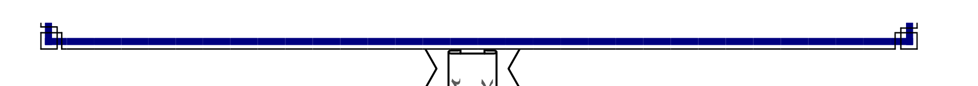
يقصد به أن الفرد عندما يتعرض لمثير جديد فإنه يستدعي من ذاكرته ما سبق وتعرض له من مثيرات من قبل ويقارن بينها وبين هذا المثير الجديد، فإذا وجد تشابه بين المثير وأي منها فإنه سوف يُكَرِر نفس الاستجابة (السلوك) التي ترتبت علي المثير الأصلي (السابق).

٤- مبدأ التمايز:

عكس المبدأ السابق، بمعني أن الفرد عندما يتعرض لمثير جديد ويستدعي ذاكرته ليقارن بينه وبين ما سبق وتعرض له من مثيرات ماضية فإذا لم يجد تشابه بنيه وبين ما سبقه فإنه يبحث عن معكوس ذلك المثير الجديد فإذا وجد تناقض بينه وبين أي منها فإنه يكرر معكوس الاستجابة (السلوك) التي ترتبت علي المثير الأصلي (السابق).

٤- مبدأ درجة الصعوبة:

عادة ما يُفضل الفرد أن يتعلم ما هو سهل أولاً ثم يتدرج منه إلي الأصعب فالأصعب حتى يستطيع أن يستوعب المعلومات الجديدة. لذلك فأي شيء مقعد أو مركب يَصْعُبْ تعلمه بشكل كلي ومباشر فإنه عندما يتم تجزئته إلي مكونات جزئية أصغر، عندئذً يستطيع الفرد استيعابه وتعلمه.



نظريات التعلم:

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين النظريات المفسرة لعملية التعلم، الأمر الذي أدي لعدم وجود نظرية موحدة مُتَفَقْ عليها للتعلم وذلك لتعدد الآراء والاتجاهات. إلا أن هناك مجموعتين من النظريات تمثل أكثرها شيوعاً حول موضوع التعلم وهما:

١- نظرية المثير والاستجابة: وتري أن التعلم هو ارتباط بين المثير (المنبه) والاستجابة الناتجة عنه (السلوك).

وهو ما يقره "قانون التلازم" بأن التعلم هو نتيجة التلازم بين المثير والاستجابة. وفقاً لهذه النظرية يتم التركيز علي التجارب الماضية. فمثلاً عندما يربط الفرد بين الحصول علي المكافأة ونمط تعامله مع رئيسه فإنه بذلك يتعلم أن السبيل للحصول علي المكافأة هو تحسين سلوكه مع رئيسه. وقد أُشتق من هذه النظرية العديد من النظريات؛ مثل النظرية الارتباطية، نظرية التحفيز المادي، نظرية المحاولة والخطأ.

٢- النظريات المعرفية (أو الفكرية): هذه المجموعة من النظريات هي أعقد نوعاً من المجموعة الأولي. حيث تُضيف هذه المجموعة عامل الذاكرة، والتوقعات والبحث عن الهدف. وتفترض أن التعلم هو إعادة بناء وتنظيم أفكار الإنسان ومدركاته عن العالم الخارجي المحيط به والقدرة علي استيعاب المواقف الجديدة. هنا يكون التركيز علي التفكير والتأمل. ففي ضوء تلك النظريات نجد أن التعلم يتكون من العلاقة بين كل من العوامل البيئية والمعرفية والتوقعية. بمعني أن الموظف مثلاً يمكنه أن يتعلم أن يكون أكثر إنتاجية في حالة إذا قام ببناء علاقات ارتباطيه بين تلقي تعليمات رئيسه من ناحية، وبين توقعاته حول المكافأة المترتبة علي مجهوده المبذول، من ناحية أخرى. وعليه فبوجه عام لن يقوم أو يمتنع الإنسان عن

القيام بأي سلوك إلا إذا أدرك أن هذا السلوك هو وسيلته للاستفادة من المكافأة المرغوبة والمتوقعة أو تجنب العقاب المترتب علي القيام بالسلوك أو الامتناع عنه. ومن هذه النظريات نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية مستوي الطموح.

العوامل المؤثرة على عملية التعلم:

هناك عوامل تتحكم في سرعة وسهولة التعلم بالنسبة للفرد هي:

١- رغبة الفرد في التعلم والاستفادة من خبراته وتجاربه.

٢- قدرة الفرد علي التعلم وإمكانياته العضلية أو البدنية في الاستفادة مما يتعرض له من ومواقف وخبرات.

٣- البيئة التي تتم فيها عملية التعلم.

٤- ما سبق أن تعلمه الفرد فعلاً. حيث أن قدرة الفرد علي تعلم شيء جديد تتوقف علي خبراته السابقة.

٥- مدي وضوح ومعنوية الأشياء محل التعلم. ففي حالة لو كانت تلك الأشياء لها معني واضح يدركه الفرد يصبح التعلم أسهل وأسرع والعكس صحيح.

٦- مدي ودرجة الإتساق بين موضوعات التعلم. فتحويل التعلم من ناحية لآخري يتوقف علي مدي التشابه بين الناحيتين. فتعلم الفرد لدراسة السلوك الإنساني العربي يمكن أن يفيده عند دراسة السلوك الإنساني الغربي لكن لن تفيده عند دراسة الفيزياء مثلاً.

٧- مدي تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. فبرغم أن التعلم عملية فردية (فالفرد هو الذي يتعلم) إلا أنها تتأثر بالجماعات التي ينتمي إليها الفرد (فالجماعة يمكن أن تُسَهِّلْ أو تُسَرِّعْ التعلم وقد تُعيقه أو تُبطئه).

٨- مدي معرفة الفرد بنتائج السلوك - أو حتى مجرد توقعها – تمثل حافز علي سرعة وسهولة التعلم.

التعلم في ضوء مدخل النظم:

هل يمكن إتباع مدخل النظم في دراسة التعلم؟

الإجابة نعم، حيث أن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلي استخدام مفهوم النظم والذي بمقتضاه بوجه عام يتحقق ما يلي:

١- ان كل نظام يعتبر نظام كلي يُشتق منه أنظمة فرعية.

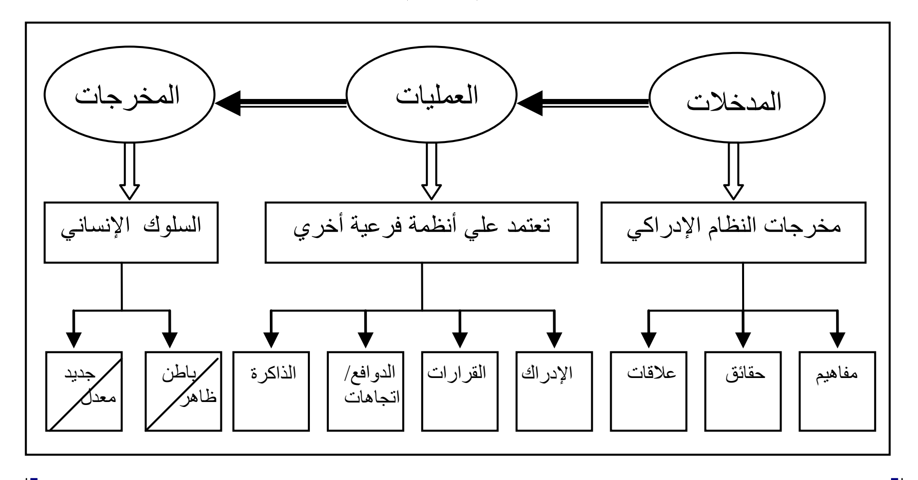
٢- كل نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

٣- هناك اعتماد متبادل بين النظم الفرعية.

وعليه يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان، وهو ما يقودنا إلي توضيح نظام التعلم من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

نظام التعلم





١- المدخلات:

كما يتضح من الشكل السابق أن حركية التعلم لا تبدأ إلا عندما يستقبل النظام السلوكي للإنسان مثيرات (مدخلات) سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها وتفسيرها (متمثلة في مفاهيم، حقائق، علاقات). ولذلك نجد أن مدخلات نظام التعلم هي مخرجات نظام الإدراك.

٢- العمليات:

ثم تتم عمليات التعلم الأساسية كما يلي:

العملية الأولي:

اكتشاف السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه النظام السلوكي لكي:

أ- يحصل علي المزايا المتوقعة.

ب- يتجنب الإضرار المتوقعة.

(تتم تلك العملية بمعاونة النظام الإدراكي).

العملية الثانية:

تحليل السلوك الجديد من أجل معرفة وتحديد:

أ- مزاياه الحقيقية.

ب- عيوبه أو تضحياته الحقيقة.

(تتم تلك العملية بمعاونة نظام القرارات).

العملية الثالثة:

حتى يصل نظام التعلم لقرار فإنه يحتاج لمراجعة رغبات الفرد وحاجاته.

(تتم تلك العملية بمعاونة نظام الدوافع).

وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته.

(تتم تلك العملية بمعاونة نظام الاتجاهات).

العملية الرابعة:

يسترجع نظام التعلم القرارات السابقة المماثلة أو المناقضة للتأكد من المزايا والعيوب.

(تتم تلك العملية بمعاونة نظام الذاكرة).

العملية الخامسة:

اتخاذ قرار بأحد بديلين هما:

أ- القيام بالسلوك الجديد.

ب- الاستمرار في السلوك الحالي او تعديله.

٣- المخرجات:

بعد المرور بتلك العمليات نصل في النهاية لمخرجات نظام التعلم والمتمثلة في سلوك إما سلوك مُعدَّل أو سلوك جديد أو سواء اتخذ أنماط السلوك الظاهر أو الباطن.

قياس التعلم:

من خلال تفحص تعريف التعلم، يُلاحظ تعقد هذا المفهوم وعليه يمكن اعتباره مفهوم افتراضي (Learning as Hypothetical Construct)

حيث يرى علماء النفس أن مفاهيم مثل التعلم، الإدراك، الاتجاهات، الدوافع، القلق هي مفاهيم افتراضية افترضها علماء النفس ليصفوا محددات السلوك التي تحدث داخل الفرد، حيث أنها ليست عناصر مادية ملموسة وليس هناك أدلة مادية محسوسة تصف ما يحدث من تغيير في سلوك الفرد، لذلك استخدموا تعبير التعلم كمفهوم ليدل على التغيير في السلوك.

وقد استنتج علماء النفس أن التعلم قد يحدث بملاحظة تغيير السلوك، وهذا التغيير في السلوك يكون هو دليل التعلم.

وبناء علي ما سبق يمكن قياس التعلم بقياسات التغيير الذي طرأ علي السلوك. والذي يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

شكل (٢)

قياس التعلم



جدول (٢)

نموذج قياس التعلم

ج	ب	أ
الظروف الناتجة: (السلوك البعدي) مثال: يربط الطفل حذاءه بإتقان.	الظروف التجريبية: (الممارسة والخبرة والتعليم) مثال: إعطاء تعليمات مرتبة وواضحة وتدريبه على خطوات ربط الحذاء خطوة خطوة.	الظروف السابقة: (السلوك القبلي) مثال: حاجة الطفل لربط حذائه.

إن هذا النموذج يُفَسِّرْ عملية التعلم، حيث حدث تغيير في السلوك من (أ) إلى (ج)، وذلك نتيجة لتأثير الظروف التجريبية من ممارسة وخبرة وتعليم (ب). وللتبسيط والتلخيص يمكن القول بأن التعلم = (ج) – (أ).

الاستفادة المرجوة لمنظمات الأعمال من موضوع التعلم:

من خلال المعرفة بالأساس الفكري للتعلم والتعرف علي مفاهيمه ونظرياته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه والتي تساهم في تيسير أو تسريع عملية التعلم ومكونات نظامه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال ما يلي:

أولاً: توجيه وتغيير السلوك

بمعني توجيه السلوك من أجل تدعيم السلوك المؤيد للمنظمة أو تغيير السلوك المعارض أو المحايد وتحويله إلي المؤيد، وذلك من خلال:

١- توضيح السلوكيات الإيجابية المرغوبة من قبل الإدارة.

٢- حسن اختيار نموذج للدور (Role Model) يَقْتَدِي به العاملون في سلوكياتهم.

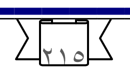
٣- التأكد من توافر قدرة ورغبة للتعلم لدي العاملين للوفاء بمتطلبات السلوك الجديد الناتج عن حدوث عملية التعلم.

٤- بناء موقف تعليمي ايجابي يتيح فرصة التعلم للعاملين.

٥- تقديم التعزيز (أو التدعيم) المناسب اللازم سواء بالإيجاب (مكافأة) للعاملين الذين أنجزوا العمل وفقاً للتوقعات، أو بالسلب (عقاب) للذين لم ينجزوا العمل وفقاً للتوقعات.

٦- تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المواتية والحاضنة لحدوث عملية التعلم.

٧- تطوير الممارسات التنظيمية بهدف صيانة السلوك الجديد المرغوب الذي أسفر عنه التعلم.



٨-توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وذلك عن طريق:

١/٨- تحديد الهدف من تدريب العاملين (ألا وهو ليس مجرد تعليمهم معلومات وخبرات جديدة وإنما تعلمهم كيفية الاستفادة منها بتطبيقها علي سلوكهم). أي عدم الإكتفاء بضمان تعليم العاملين بل تعلمهم.

٢/٨- تصميم برامج الحوافز والمكافآت بحيث تُدَعِّمْ إيجاباً السلوكيات الجديدة المؤيدة للمنظمة وسلباً للسلوكيات المحايدة أو المعارضة التي تضر بالمنظمة.

٣/٨- خلق كوادر بشرية قادرة وراغبة في التعلم.

٤/٨- رسم جميع خطط وسياسات ادارة الموارد البشرية بحيث تكون مُحفزة ومشجعة علي التعلم.

خلاصة الفصل:

♦ التعلم عملية معقدة ومركبة، ويمتد على امتداد حياة الإنسان من الميلاد حتى الوفاة.

♦ تتنوع أنواع التعلم ومن أهمها تعلم المهارات والعادات، تعلم المعارف والمعلومات والمعاني، تعلم السلوك الاجتماعي، تعلم السلوك المميز للفرد.

♦ التعلم هو المصدر الذي يُزوِّد السلوك بعناصر التكوين والتغيير والتجديد والإنهاء، وهو الطاقة التي تجعله ديناميكياً مرناً.

♦ كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية ولكن ليست كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم. حيث قد ترجع إلي النمو الغريزي والتطور الطبيعي للفرد وأفعاله المنعكسة، النضج وعمليات التنشئة الاجتماعية، التغير المؤقت الذي يطرأ على السلوك في حالات آنية يمر بها الفرد.

♦ محددات السلوك الإنساني (كالإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية) هي محددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة في تأثيرها علي السلوك الإنساني.

♦ المدخل الحديث لتعريف التعلم هو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ علي السلوك الظاهري والضمني.

♦ من أكثر نظريات التعلم شيوعاً نظرية المثير والاستجابة، المعرفية.

♦ من العوامل المؤثرة علي عملية التعلم رغبة الفرد في التعلم، قدرته علي التعلم، ما سبق أن تعلمه الفرد فعلاً، معنوية الأشياء محل التعلم، مدي التشابه بين نواحي التعلم، الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، مدي معرفة الفرد بنتائج السلوك.

♦ مبادئ التعلم هي مبدأ التدعيم (قانون الأثر)، الاكتساب، التماثل أو التعميم، مبدأ التمايز، مبدأ درجة الصعوبة.

♦ هناك فروق بين التعلم والتعليم من حيث المصطلح والمفهوم والنطاق والنوع.

♦ يتصف التعلم بالتغيير ولا يشترط التحسين، الاستمرارية النسبية، الخبرة، الممارسة، يُستدل على حدوثه من السلوك، يحتاج لوجود دافع، يتطلب تدعيم سلبي أو ايجابي، يمكن أن يكون مقصوداً أو غير مقصود، يحدث نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة، عملية تدريجية وتراكمية.

♦ يتعلم الإنسان كل شيء (كل أنماط السلوك الظاهر أو الباطن).

♦ يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان؛ مدخلاته هي مخرجات النظام الإدراكي، ثم تتم عملياته الأساسية بمعاونة الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدراك، القرارات، الدوافع، الاتجاهات، الذاكرة)، وصولاً إلي مخرجاته (السلوك).

♦ يمكن الاستفادة من التعلم في المنظمات في توجيه وتغيير السلوك من المعارض أو المحايد إلي المؤيد للمنظمة، توضيح السلوكيات الايجابية المرغوبة، اختيار نموذج للدور للعاملين، تدعيم القدرة والرغبة في التعلم، بناء موقف تعليمي ايجابي للعاملين، تقديم التعزيز المناسب، تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المواتية والحاضنة لحدوث عملية التعلم، تطوير الممارسات التنظيمية بهدف صيانة السلوك الجديد المرغوب الذي أسفر عنه التعلم.

♦ يمكن قياس التعلم بالتغيير الذي طرأ علي السلوك. أي بمقارنة السلوك البعدي (بعد المرور بالخبرة والممارسة) بالسلوك القبلي.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- أوجة الاستفادة من التعلم في منظمات الأعمال.

٢- محددات السلوك الإنساني كمحددات متداخلة التأثير علي السلوك.

٣- مداخل تعريف التعلم.

٤- الفرق بين التعلم والتعليم.

٥- أنواع التعلم.

٦- خصائص التعلم.

٧- نظريات التعلم.

٨- نظام التعلم كنظام فرعي ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر.

٩- كيفية قياس التعلم

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- تتنوع أنواع التعلم.

٢- التعلم عملية بسيطة وتحدث مرة واحدة مع بداية حياة الإنسان.

٣- كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية والعكس صحيح.

٤- لا يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي.

٥- ليس هناك فرق بين مصطلحي التعلم والتعليم فهما مترادفين.

٦- محددات السلوك هي عوامل مستقلة في تأثيرها علي السلوك.

٧- المدخل التقليدي لتعريف التعلم هو الأشمل والأعم.

٨- هناك مبدأ واحد يحكم عملية التعلم.

٩- يتعلم الإنسان كل شيء.



الفصل الثامن
الاتجاهات

مقدمة:

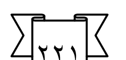
ربما لم يحظى مفهوم أخر من مفاهيم علم النفس الاجتماعي بمثل ما حظى به مفهوم الاتجاه سواء في البحوث النظرية أو التطبيقية.

حيث ذكر "جوردن ألبورت" أن الاتجاه هي المفهوم الأكثر تمييزاً ولا غنى لعلم النفس الاجتماعي عنه. ووصفه البعض بأنه (فولكلور علم النفس الاجتماعي).

فلو تذكرنا بأن رسالة علم النفس الاجتماعي العامة هي الفهم العلمي لآليات تفاعل الفرد مع كافة المفردات الموجودة في بيئته الاجتماعية فسنعي أهمية مفهوم الاتجاه بالنسبة لهذا العلم.

كما أن الاتجاهات كانت وما زالت موضع اهتمام كبير ليس فقط من جانب أصحاب المنظمات ولكن أيضاً من جانب صناع القرار علي مستوي الدولة، لماذا؟

لأن بث أفكار جديدة وتغيير اتجاهات المواطنين نحو قضية من القضايا يعد أمراً هاماً من أجل تيسير تطبيق سياسة الدولة وتسيير أعمالها.



بداية الاهتمام بمفهوم الاتجاهات:

١- كانت بداية الاهتمام بمفهوم الاتجاهات في القرن ١٨.

٢- أوضح "دوربا" أن مصطلح الاتجاهات أول ما وُجد قد وُجد في الكتابات السوسيولوجيه حيث كان "جدنجز" هو من الرواد الذي استخدم مصطلح الاتجاهات.

٣- في حين أن "أورث" هو أول من استخدم مصطلح "الاتجاهات الواعية".

٤- "وارن" استخدم مصطلح الاتجاه في مؤلفه "علم النفس الإنساني".

٥- استخدم كل من "توماس" و"زنانيكي" مصطلح الاتجاه في دراستهما الشهيرة عن "الفلاح البولندي"، ومنذ ذلك الحين أُعتبر من أهم مفاهيم علم النفس الاجتماعي.

٦- اقترح "فرانسيس جالتون" أنه يمكن قياس الاتجاهات وتحديد درجتها.

٧- تحولت الفكرة إلى واقع على يد "لويس ثرستون".

٨- قدم "بوجاردوس" قياس المسافة الاجتماعية.

٩- ابتكر "ليكرت" مقياساً لقياس الاتجاهات (فكرة التقدير النسبي). وهو أكثر المقاييس شيوعاً في الاستخدام سواءً في الدراسات الأكاديمية أو الواقع العملي.



ماهية الاتجاه:

اختلف الكتاب حول وضع مفهوم محدد للاتجاه ونتج عن اختلاف رؤيتهم العديد من التعريفات. وفيما يلي سيتم سرد بعض تلك الآراء والتي ساهمت في بلورة معالمه الأساسية(Johns,& Saks, 2011، عبد المحسن، ٢٠١٤، الخضرا، أحمد، ٢٠١٠):

- تعريف موسوعة علم النفس والتحليل النفسي:

هو دافع مكتسب يتضح من خلال أنه استعداد وجداني له درجه من الثبات يحدد شعور الفرد ويُلَوِّنْ سلوكه بالنسبة لموضوعات معينة من حيث تفضيلها وعدم تفضيلها.

- يعرفه جوردن ألبورت:

حالة من التأهب النفسي والاستعداد الذهني والعصبي تُنَظَّم عن طريق الخبرة، مما يجعل الفرد يتجه حباً أو كرهاً نحو الموضوع الذي تنتظم من حوله الاتجاهات، ومن ثمة توجه استجابة الفرد نحو الأشياء والمواقف التي تتعلق بها.

- هو حالة استعداد عقلي عصبي، تُنَظَّمْ عن طريق الخبرة، وتباشر تأثيراً موجهاً أو ديناميكياً في استجابات الفرد نحو جميع الموضوعات أو المواقف المرتبطة بها.

- هو تنظيم مكتسب، له صفة الاستمرار النسبي للمعتقدات التي يعتقدها الفرد نحو موضوع أو موقف، ويهيئه للاستجابة باستجابة تكون لها الأفضلية عنده.

- هو نزعة الفرد أو استعداده المُسبق إلى تقويم موضوع ما أو رمز يرمز له بطريقة معينة.



- هو درجة العاطفية الايجابية أو السلبية المرتبطة بموضوع نفسي معين. ويقصد بالموضوع النفسي أي رمز أو شعار أو شخص أو موضوع أو منظمة أو فكرة يمكن أن يختلف الناس في عاطفتهم تجاهها إيجابياً أو سلباً.

- هو استجابة غير ظاهرة نتيجة لحافز، وتعد ذات مغزى اجتماعي في مجتمع الفرد.

- هو أسلوب منظم ومتسق من التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الأفراد أو القضايا أو المواقف أو الأحداث أو المفاهيم وتجاه أي شي في البيئة بصورة عامة، والمكونات الرئيسية في الاتجاه هي؛ الأفكار والمعتقدات والمشاعر والانفعالات والنزعات.

- هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الاتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة، فعندما نسأل فرد عن اتجاهه ناحية رئيسه في العمل، فأول ما يفكر فيه، هو مدى تفضيله أو حبه لرئيسه.

ويفسر هذا الجانب العاطفي للاتجاهات. وعليه فالاتجاهات لابد أن تقع علي أمر محدد بذاته وهي بذلك تختلف عن القيم (values). حيث أن الاتجاهات تعد أكثر خصوصية من القيم والتي تتعلق بتفضيلات لأمور عامة مجردة (مثل قيمة العمل، الأمانة، الصدق، الوفاء).

فعلى سبيل المثال، قد يعطي الفرد قيمة عالية للعمل، ولكنه في نفس الوقت، قد لا يحب الوظيفة التي يؤديها أو المنظمة التي يعمل لديها.

وينطوي تعريف الاتجاه على الاستقرار النسبي في ظل الظروف



الطبيعية، فإذا كان الفرد لديه اتجاه ايجابي نحو زملاءه في العمل اليوم، فمن الأرجح أن تظل هذه الاتجاهات غداً ولكن لا يشترط أن تظل للأبد.

بالإضافة لذلك فالاتجاهات جميعها لها نفس القوة، ولكن بعض الاتجاهات تكون أقل قوة من غيرها، ومن ثم يمكن أن تكون قابلة للتغيير، فإذا كان اتجاه الفرد سلبياً نحو رئيسه فقط نتيجة موقف معين تَعَرَّضْ له معه، فإنه من المحتمل أن يتغير هذا الاتجاه، إذا ما زادت قوة علاقة ذلك الفرد مع رئيسه في مواقف أخرى طيبة.

أيضًا فإن تعريف الاتجاه ينطوي على كونه ميل للاستجابة لهدف معين (وهو شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاه يؤثر على سلوك الفرد نحو هذا الهدف، وهذا منطقي؛ لأنه إذا كان الفرد لا يحب نوع معين من الطعام (اتجاه)، فإنه لن يأكل كل هذا النوع (السلوك)، وبنفس الطريقة، إذا كان الفرد لا يحب رئيسه في العمل (اتجاه)، فلن نسمعه يتحدث بصورة طيبة معه (السلوك).

نخلص مما سبق بأن الاتجاه يمثل ميل ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمه خبراته الشخصية لكي يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من موضوع الاتجاه (فرد، شيء، موقف، فكرة، جماعة).

ويُستَخْلَصْ من العرض السابق لمفهوم الاتجاهات أنها تمثل نظاماً متكاملاً من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، ويختلف باختلاف الظروف التي يوجد بها. ويلعب الإدارك دوراً هاماً في توليد أو تدعيم أو إلغاء الاتجاهات.

وخلاصة القول أن حياتك الخارجية هي انعكاس لما بداخلك، فهناك تطابق مباشر بين الطريقة التي تفكر، وتشعر بها داخلياً، وبين طريقة تصرفك وتجاربك خارجياً **(بريان تراسي).**

المكونات الأساسية للاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات أساسية كالآتي:

١. المكون الفكري أو المعرفي (القيمي):

هذا المكون يتضمن المعرفة والمعلومات ومعتقدات الفرد عن شيء معين، أو التفكير العقلاني المستند علي التحليل المنطقي للأمور. فالاتجاه ينطوي على أكثر من مجرد المشاعر والأحاسيس.

فمثلًا، قد يعتقد الفرد أن رئيسه لا يعرف شيء عن العمل، أو قد يعتقد أن زميله يحصل على أجر أعلى منه. وعليه يُكوِّنْ اتجاهات سلبية نحوهم بناءً علي تلك المعتقدات.

أي أن هذا المكون يشتمل على الحقائق أو ما يفترضه (أو ما يدركه) الفرد كحقائق تتعلق بموقف ما أو شخص أو شيء أو جماعة بغض النظر عن مدى صحة هذه المعتقدات. وعليه تُسْهِمْ تلك المعتقدات في كيفية تكوين اتجاهات الفرد سلباً أو إيجاباً نحو محل الاتجاه.

٢- المكون العاطفي (الوجداني أو الانفعالي أو غير العقلاني):

وهو يعني ذلك الجزء من الاتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد وأحاسيسه بالنسبة لمحل الاتجاه (شيء، فرد، جماعة، موقف، موضوع...). وهو يشير إلى ما يحبه أو يكرهه الفرد بغض النظر عن التحليل الموضوعي، مثلما يُكَوِّنْ الفرد شعوراً إيجابياً، أو سلبياً تجاه زميله في العمل.

ويشمل هذا المكون الانفعالات متفاوتة حسب الشدة والكم من موضوع إلى آخر، إذ يميل الفرد أن يُكوِّنْ استجابة انفعالية بالإيجاب تجاه شخص أو موضوع أو موقف يحبه أو يسعده و بالسلب تجاه ما يكرهه، أو يبغضه.



٣- مكون الميل السلوكي:

ويمثل هذا المكون مدي استعداد الفرد للتصرف وفقاً للعنصرين السابقين. أي مدي استعداد الفرد لتنفيذ وجهة نظره (سواء المعتقدات أو المشاعر) في الواقع العملي وأيهما يغلب عليه. وهو لا يعبر عن سلوك الفرد الظاهر وإنما عن السلوك غير المعلن.

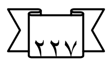
فمثلاً قد يعتقد الفرد أن رئيسه في العمل يُهدِرْ أموال الشركة، ومن ثم فإن لديه شعور بأنه لا يحب أن يعمل تحت رئاسته، هذا الاعتقاد، وهذا الشعور له أثر على الطريقة التي يتصرف بها الفرد، أو التي ينوي أن يتصرف بها؛ لأنه في بعض الأحيان توجد قيود على السلوك الفعلي للفرد.

ففي المثال السابق، قد يرغب الفرد فعلاً في ترك العمل بالشركة، ولكن لعدم وجود فرص عمل متاحة، قد يستمر في العمل، مع بقاء نيته لترك العمل موجودة، إذا ما أتيحت له الفرصة.

خلاصة القول، أن هناك ثلاث جوانب للاتجاهات وهي المشاعر، والمعتقدات، والنية لسلوك معين.

وعندما نتحدث عن اتجاهات العمل فنحن نتحدث عن تلك المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو الوظيفية، أو المكان الذي نعمل به (المنظمة)، أو الأفراد الذين نتعامل معهم (زملاء العمل، المديرين، المرؤوسين، العملاء). فالاتجاهات المرتبطة بالعمل مثل الرضا عن العمل ترتبط بعديد من الجوانب الهامة للسلوك التنظيمي. مثل أداء العمل، الغياب عن العمل، ترك العمل.





اتساق مكونات الاتجاه:

برغم أن هناك علاقة اتساق بين مكونات الاتجاه، فالمكون المعرفي مثلاً يؤدي إلي الوجداني، والمكون السلوكي هو نتيجة للمكونين السابقين، إلا أنه في بعض الأحيان قد يحدث تعارض أو عدم اتساق بين تلك المكونات مما يؤثر علي قوة الاتجاه ويضعفه.

مثال: اعتقاد الفرد بأن فكرة عمل المرأة يُضر بالكيان الأسري (مكون معرفي) ينتج عنه شعوره بمشاعر رافضة تجاه هذه الفكرة (مكون وجداني) ورغم ذلك يتزوج من امرأة عاملة (مكون سلوكي).

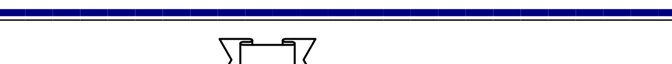
شكل (١)

اتساق مكونات الاتجاه



تكوين الاتجاهات:

إذا كان الأفراد لا يولدون بحب أو كره أشياء معينة. مما يؤكد أن الاتجاهات مكتسبة من خلال البيئة التي يعيش فيها الفرد. بمعنى أن الفرد يكتسب اتجاهاته أو يتعلمها من خلال المواقف أو الخبرات التي يتعرض لها أثناء عملية التنشئة الاجتماعية، ومن خلال العديد من المؤسسات والقنوات المتعددة التي تسهم فيها.



ويتكون الاتجاه النفسي في خطوات معينة تشمل:

١- المرور بخبرات فردية / جزئية تتعلق بموضوع الاتجاه.

٢- تكامل هذه الخبرات وتناسقها وتكاملها في وحدة كلية.

٣- تمايز هذه المجموعة من الخبرات وتفردها عن غيرها، وظهورها في صورة اتجاه نفسي عام.

٤- تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التي تواجه الفرد والتي تتعلق بموضوع الاتجاه.

الاتجاهات وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة:

١- الاتجاه والسمة:

-الاتجاه له موضوع السمة ليست لها موضوع.

-الاتجاه قد يكون سلباً أو إيجاباً أما السمة فلا تشمل التقييم.

-السمة أكثر ثباتاً من الاتجاه.

٢- الاتجاه والميل:

- الميل مفهوم يعبر عن استجابات الفرد نحو موضوع معين من حيث التأييد أو المعارضة.

- الاختلاف بينهم يكمن في طبيعة الموضوع.

- إذا كان الموضوع يصطبغ بصبغة انفعالية اجتماعية فيسمى هذا اتجاهاً، أما إذا كان الموضوع تغلب علية الصبغة الذاتية فيسمى هذا ميلاً.

٣- الاتجاه والقيم :

- القيم هي اتجاهات مركزية، فهي عبارة عن عدد من الاتجاهات المترابطة والتي تصب في نهاية الأمر في خانة تدعيم القيمة التي يؤمن بها

الفرد. مثال على ذلك: عندما تهتم بصحتك وتجعل ذلك قيمة عندك فإن ذلك يتطلب منك الآتي :

١- الاهتمام بتناول الغذاء الصحي.

٢- الحرص على ممارسة الرياضة.

٣- عدم التدخين.

٤- الاهتمام بالفحص الطبي الدوري.

٥- عدم الإكثار من المنبهات.

- فالاتجاه هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها القيمة، وأن اتجاهات الأفراد إزاء موضوعات معينة يمكن أن تكون موضوعاً لأحكام القيم، من حيث أن كل إتجاه يُحْكَمْ عليه من زاوية سلامته أو عدم سلامته وفقاً للمعايير الاجتماعية ، فنحن نخضع الاتجاه لأحكام قيمية.

- مفهوم القيم أعم واشمل واثبت وأعقد من مفهوم الاتجاه. فالاتجاه ننظر فيه إلى السلوك من زاوية الفرد نحو موضوع ما، أما القيم فتتضمن الحكم على هذا الموضوع من حيث الصواب أو الخطأ مثلاً .

٤- الاتجاه والرأي العام:

- الرأي هو وسيلة التعبير اللفظي عن الاتجاه.

- يوضح أيزينك أن العلاقة بين الرأي والاتجاه أن الرأي هو الوحدة البسيطة والاتجاه هو الوحدة الأكثر تركيباً.

- الرأي يقوم بدور الوساطة والتفاعل بين الاتجاهات المستثارة في الموقف. كما يُعَبر الرأي عن صراعات وتناقضات الاتجاهات.

ه- الاتجاه والعوطف:

- لا يفرق فالنتين بين الاتجاه والعاطفة، في حين أن يونج يخلط بين العاطفة والاتجاه.

- الانجليز يؤكدون على أهمية العاطفة ويتجاهلون الاتجاهات.

- الأمريكيون يؤكدون على أهمية الاتجاهات ويتجاهلون العاطفة.

- العاطفة تَكْتَسب شحنتها الانفعالية من الغرائز، في حين أن الاتجاهات تكتسب شحنتها من ارتباطها بالدوافع النوعية والدوافع العامة المعيارية.

- الاتجاه أشمل من العاطفة.

٦- الاتجاه والتعصب:

- دائما يصاحب التعصب شحنه انفعالية، فهو بذلك يحرم الفرد من التفكير المنطقي السليم.

- يعتبر علماء النفس التعصب مظهر من مظاهر الجنوح، ويتسم سلوك الفرد فيه بالعدوانية.

- الاتجاه أعم وأشمل من التعصب.

- التعصب أحد أهم مؤشرات الاتجاه بالقبول أو الرفض.

خصائص الاتجاهات:

١- إن الاتجاهات مكتسبة لها علاقة بالدوافع الأولية (اكتساب الطفل الاتجاهات من الأم) وليست فطرية. فالطفل لا يولد كاره للظلام ولكن يكتسب هذا الاتجاه مع شعوره بالخوف الذي يكتسبه بعد الميلاد. وعليه فالاتجاهات يتم تعلمها من خلال السياق الاجتماعي. أي من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين في كافة مؤسسات المجتمع.

٢- الاتجاهات ذات ثبات نسبي (وليس مطلق)، ولذلك قد تطرأ علي الاتجاهات تغييرات تجعل ثباتها غير دائم. فللاتجاهات أبعاد زمنية ومكانية وموقفية وتظل ثابتة بثبات تلك الأبعاد ومع اختلافها يحدث تغيير فيها.

٣- الاتجاهات هي استعدادات عقلية وعاطفية، فهي لا تتكون بناء علي تحليلات عقلية منطقية للأمور فحسب وإنما بالإضافة لذلك نواحي عاطفية.

٤- الاتجاهات تتكون بتكرار المواقف، وليس من موقف واحد عارض.

٥- الاتجاهات تعد محدد نفسي فردي يؤثر علي السلوك الإنساني ويوجهه، فمن صفاتها أنها تميل إلى الظهور في السلوك.

فإذا أعجبنا شخص معين أو جماعة معينة أو موضوع ما، فقد نسلك سلوكاً مؤيداً له ومسانداً له. وبالتالي يمكن الاستدلال على اتجاهات الفرد من خلال سلوكياته.

٦- إن اتجاهات تعد عملية معقدة فهي جزء من إدراكات الفرد الحسية والمعرفية.



أنواع الاتجاهات:

يوجد العديد من أنواع الاتجاهات ويمكن تقسيمها حسب الأسس التالية:

١. الاتجاهات من حيث الموضوع:

أ) اتجاهات عامة:

تتصف بالعمومية وتشمل عدد من نواحي الحياة مثل الكرم أو التعصب. فمثلاً قد تجد الفرد المتعصب لفريقه الرياضي المفضل، متعصب لوطنه، متعصب لدينه، متعصب لنوعه وهكذا...

ب)اتجاهات نوعية:

وتدور حول جانب واحد من جوانب الحياة. فالفرد يُكَوِّنْ اتجاهاً محدداً حول موضوع معين. فمثلاً هناك اتجاه نوعي في الدول العربية يميل نحو حرمان المرأة من حقوقها السياسية إلا أن هذا الاتجاه لم يُمَانِعْ منحها حقوقها القانونية والاجتماعية مثلاً.

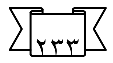
٢. الاتجاهات من حيث درجة الشمولية:

أ) اتجاهات جماعية شاملة:

وتكون على مستوى جميع أفراد المجتمع وتمتاز بالقوة والاستمرارية. مثل كراهية المصريين للاستعمار، اتجاه المسلمون السلبي للخمر.

ب) اتجاهات فردية:

وتكون صادرة عن فرد واحد أثناء تجاربه الخاصة وخبراته بخصوص قضية معينة وتنعكس أثارها علي سلوكه وحده دون غيره.



٣. الاتجاهات من حيث الهدف:

أ) اتجاهات ايجابية:

هي التي تنال الرضا من الفرد بالتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تُشْبِعْ حاجاته ورغباته. وتعني قبوله وتأييده لموقف معين مثلاً.

ب) اتجاهات سلبية:

هي التي تنال الرفض من الفرد.

٤. الاتجاهات من حيث الظهور:

أ) اتجاهات ضمنية (سرية):

هي التي لا يقوم الفرد بالتعبير عنها علانية. ربما لمخالفتها لقيم جماعته، أو ديانته.

ب) اتجاهات علنية:

هي التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية بواسطة سلوكه دون حرج. حيث إنه غالباً ما يكون متفقاً مع معايير الجماعة.

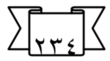
٥. الاتجاهات من حيث الشدة:

أ) اتجاهات قوية:

هي التي يقوم أصحابها بإصدار أحكام قاطعة تتصل بها، ويمارسونها بشدة ودون هواده ولا حلول وسطي. وعادة ما تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ.

ب) اتجاهات ضعيفة:

هي تمثل الموقف الضعيف والمتهاون.



٦. الاتجاهات من حيث المحتوي:

أ) دينية

ب) اجتماعية

ج)ثقافية

د)اقتصادية

أسباب الاهتمام بدراسة الاتجاهات:

هناك أهمية بالغة للاتجاهات حيث تلعب دوراً حاسماً في السلوك الإنساني، وذلك علي المستويين الفردي والدولة وذلك كما يلي:

أ- الاهتمام بالاتجاهات على مستوى الفرد:

١- يتبني الأفراد عدداً كبيراً من الاتجاهات نحو كثير من الموضوعات كالسلع أو الأشخاص أو الزملاء في العمل أو الدراسة أو الجيران أو نحو مرشح سياسي أو دولة معينة أو مفاهيم مجردة مثل العدل والتسامح والإخاء ، وبالتالي يجب التعرف على اتجاهاتهم نحو تلك الموضوعات.

٢- أن للاتجاهات مُتَضَمَنْ تطبيقي، فالحملات الإعلانية تستهدف غرس قيم معينة لاقتناء سلع معينة على أمل زيادة المبيعات.

٣- تؤثر الاتجاهات في التفاعلات الاجتماعية، لأن المعلومات المتبادلة بين الأصدقاء والزملاء تستهدف التأثير في آراء كل منهم واتجاهاته بهدف إحداث التأثير المطلوب.

وبناء عليه يتضح أن مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، وكذلك اتجاهاتهم نحو زملائهم ومديريهم وعملائهم تؤثر في قدرتهم على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، لأن التعلم الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات

نفسية مناسبة لدى العاملين يكون أكثر جدوى من التعلم الذي يؤدي إلى اكتساب المعرفة فقط. ويعود سبب ذلك إلى أن الاتجاهات النفسية تبقى آثارها ويُحْتَفَظْ بها لمدة طويلة، بينما تخضع الخبرات المعرفية بصورة عامة لعوامل النسيان. كما تؤثر الاتجاهات في قدرتهم على التفاعل الاجتماعي، والعمل المشترك مع الآخرين، وفي قدرتهم على تحقيق ذواتهم، وبالتالي تؤثر في قدرتهم على التكيف والاستجابة للتغيرات المستمرة التي يواجهونها في المنظمة وفي المجتمع من حولهم.

ويرى الباحثون في سيكولوجية الشخصية، أن الشخصية في جانب كبير منها ما هي إلا مجموعة من الاتجاهات النفسية التي تتكون عند الشخص فتؤثر في عاداته وميوله وعواطفه وأساليب سلوكه المختلفة. وأنه على قدر توافق الاتجاهات النفسية وانسجامها واتساقها تكون قوة الشخصية، وعلى قدر فهمنا لاتجاهات الفرد يكون فهمنا لحقيقة شخصيته.

ب- الاهتمام بالاتجاهات على مستوى الدولة (صانع القرار):

١- ضرورة التعرف على اتجاهات الأفراد نحو موضوع معين، ولذا فإن أبحاث قياس الرأي العام تستهدف التعرف على هذه الاتجاهات (مثل شعبية رئيس الدولة مثلاً بعد اتخاذ قرار معين).

٢- إحداث التعديل المطلوب في هذه الاتجاهات السائدة بناءً على توظيف العديد من الوسائل مثل الإلحاح، تقديم معلومات جديدة مغايرة للقديمة، شرح فائدة القرارات الجديدة، الإلحاح على المستجدات الجديدة حتى يتم تعديل الاتجاهات.

ومن وجهة النظر الاجتماعية تكمن أهمية الاتجاهات في أنها أحد المحددات الرئيسة الضابطة والموجهة والمنظمة للسلوك الاجتماعي، وعلى ذلك فإن أي تغير اجتماعي يتطلب أولاً معرفة الاتجاهات السائدة

بين أفراد المجتمع، ومعرفة مدى قابليتها للتعديل والتحويل نحو التغير المرغوب فيه، إذ أن تَكَوُّنْ اتجاهات جديدة تتعارض مع ما قد يوجد من اتجاهات متأصلة وراسخة في النفوس، كثيراً ما يؤدي إلى التفكك والاضطراب، ويعوق حدوث ما نرمي إليه من تطور وتقدم.

ومن الأمثلة على الموضوعات التي يُكَوِّنْ الفرد اتجاهات نحوها؛ النظام الاقتصادي، الاجتماعي، النظام التربوي، الديمقراطية، عمل المرأة، الاختلاط بين الجنسين، الأفكار والمعتقدات الدينية، استخدام العقل والمنطق في حل المشكلات، الزواج المبكر، مهنة التدريس، الأعمال الحرة، السلع والمواد الاستهلاكية على اختلافها... الخ.

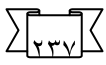
وظائف الاتجاهات:

تنهض الاتجاهات بالكثير من الوظائف التي تُيَسِّرْ للفرد التكيف النفسي والاجتماعي، والاستجابة المناسبة مع الأوضاع المختلفة. ومن بين الوظائف التي تؤديها الاتجاهات تلك التي حددها (كاتز Katz) ولخصها على النحو التالي (جواد، ٢٠١٠، عمران، ٢٠٠٢، السلمي، ١٩٩٥):

١- وظيفة المعرفة:

الاتجاه له وظيفة المعرفة أي تقييم الموضوع لأنه يعمل كإطار مرجعي ذلك لأن اتجاه الفرد يؤثر على انتباهه وتفسيره للمعلومات في العالم الاجتماعي وبالتالي فهو يُحَدِد استجاباته في الحياة اليومية. وهي تتعلق بتنظيم إدراك الفرد للمعلومات (المثيرات) والأمور المختلفة وترتيب معارفه وخبراته ومعتقداته. وبالتالي فالاتجاه يمكن أن يقدم للفرد الآراء والأفكار والمعتقدات التي يستخدمها كمعايير (إطار مرجعي) لسلوكه.





٢- وظيفة الوسيلية أو المنفعة:

تقوم هذه الوظيفة على أساس أن الاتجاه يمكن أن يمثل وسيلة للوصول إلى هدف مرغوب فيه، كأن يكون أداة تساعد الفرد في الحصول علي المكافأة أو تجنب العقاب. فعلي سبيل المثال، قد يجد الفرد أنه عندما يُعبِّر عن اتجاه ايجابي نحو المنظمة قد يحظي بمكافأة من قبل الإدارة. وعليه يكون هذا الاتجاه أداة للحصول علي المكافأة.

٣- وظيفة التكيف (التأقلم):

الاتجاهات تُبَلوِرْ وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي. فهي تساهم في تحقيق (التكيف الاجتماعي للفرد). حيث يميل الفرد إلى (التعبير) عن اتجاهات سائدة في المجتمع (كالاتجاهات الدينية تجاه قضية من القضايا) لأنه بذلك يتفق مع الاتجاه السائد في الثقافة التي يعيش في ظلها.

وعليه فالاتجاه يجعل الفرد يُحس ويُدرك ويُفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة المختلفة المحيطة به. بحيث تكون الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات.

٤- وظيفة الدفاع عن الذات:

تساهم الاتجاهات في وظيفة الدفاع عن الذات (الأنا) باعتبارها نوعاً من الأسلحة التي يمكن للفرد أن يستخدمها في الحفاظ على (تقديره الايجابي) لذاته. حيث يختار الفرد الاتجاه الذي يحقق مصالحه ويقلل من حدة التوتر والقلق الناتج عن تعرضه لأنواع متعددة من الصراع الداخلي أو الخارجي ويعيد التوازن له.



ويبدو ذلك واضحاً من خلال تمسك الفرد بأفكار عن نفسه وعن الآخرين، تحميه من التهديد وتبقيه - على الأقل من وجهة نظره - في وضع آمن، بعيداً عن الشعور بالخوف والقلق والدونية... الخ.

فمثلاً صاحب العمل الذي لديه مشاكل مع نقابات العمال نجد أنه يُكن اتجاهات معادية لها من باب الدافع عن مصلحته ومركزه.

٥- وظيفة التعبير عن الذات:

تستخدم الاتجاهات للتعبير عن المعتقدات والقيم الفردية التي يُؤمن بها الفرد (كالعدل والمساواة). ويَكْفُلْ هذا التعبير دعم لشخصية الفرد وما تتصف به من خصائص تميزها عن الشخصيات الأخرى.

<u>تغيير الاتجاهات:</u>

بعد أن تناولنا الحديث عن كيفية تكوين الاتجاهات، فإنه أيضاً من الضروري أن نتناول الكيفية التي تتغير بها هذه الاتجاهات، كنتيجة تغير الظروف البيئية أو الداخلية، فقد تكون المنظمة في موقف يتطلب ضرورة تغيير اتجاهات العاملين بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ومن بعض الأمثلة للحالات التي ترغب الإدارة من خلالها تغيير الاتجاهات ما يلي:

١. الاتجاهات ناحية تنوع العمالة.

٢. الاتجاهات ناحية الممارسات الأخلاقية في العمل.

٣. الاتجاهات ناحية توقع التغيير، مثل تقديم تكنولوجيا جديدة.

إن الاتجاهات تعتبر ثابتة نسبياً إلى حد ما إلا أنها قابلة للتعديل والتغيير إذا توافر مجموعة من الشروط أو الأسباب.



أسباب تغيير الاتجاهات:

يحدث تغيير للاتجاهات نتيجة لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

١- إذا تم تقديم معلومة جديدة للفرد المراد تغيير اتجاهه وأن تكون متصلة بموضوع الاتجاه المراد تغييره.

٢- إذا تغيرت مدركات الفرد كنتيجة لتلقي معلومة جديدة.

٣- إذا تغيرت حاجات ورغبات الفرد.

٤- إذا تغيرت الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. أي حدث تغيير في الجماعة المرجعية.

٥- إذا غيّرتْ الجماعة التي ينتمي لها الفرد معتقداتها واتجاهاتها.

٦- إذا تغير الموقف أو البيئة المحيطة بالفرد (اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية....).

صور تغيير الاتجاهات:

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسين:

١- **نوع الاتجاه:** أي تغيير الاتجاه من المعارضة إلي التأييد أو العكس.

٢- **درجة الاتجاه:** أي تغيير الاتجاه من الضعيف إلي القوي داخل ذات النوع.

أساليب تغيير الإتجاهات:

هناك العديد من الأساليب التي يمك اتباعها من أجل تغيير الاتجاهات منها ما يلي:

١. الإقناع وجهاً لوجه:

فالمواجهة والإقناع وجهاً لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيراً وقدرة أكبر على تغيير الإتجاهات، وهذا أكثر من الإحتمالات التي يمكن أن يحققها الإتصال غير المباشر، متمثلاً في الخطابات، والملصقات. وتتحقق قدرة وتأثير المقابلة وجهاً لوجه من خلال المرونة، والقدرة على جذب الإنتباه، وتقديم الفرصة للأفراد بأن يكونوا أكثر تأكداً من مصداقية المصدر.

٢. تحقيق درجة معتدلة من التغيير:

فمثلاً عند تغيير إتجاهات رجال البيع نحو إتجاه أكبر لممارسات البيع الأخلاقية. فعندما يقوم الفرد القائم بالتغيير بمطالبة رجال البيع بممارسة هذه الأساليب الأخلاقية في البيع، فلن يحقق نتائج كبيرة، ولكن إذا أوضح له الممارسات الأخلاقية للبيع وكيف أنها تحقق مبيعات أفضل، وتجذب عملاء أكثر، فقد يحقق نتائج أفضل في تغيير إتجاهات رجال البيع.

٣. عرض وجهات النظر المختلفة:

عندما يكون الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم ليس لديهم الفرصة لمناقشة وجهات نظرهم، فإنه من الممكن أن تتغير إتجاهاتهم من خلال تقديم وجهة النظر أو الإتجاه الجديد فقط. أما في حالة إذا ما كان هؤلاء الأفراد لديهم الفرصة لمناقشة وجهات نظرهم، فإنه من الضروري تقديم وجهتي النظر المؤيدة والمعارضة، حتى يناقشونها. وتعمل هذه المناقشة على تغيير القيم والمعتقدات أولاً من أجل تغيير الإتجاهات ثم تغيير السلوك.



وفي الواقع أن هذا هو النموذج التقليدي، الذي تم استخدامه في مجال تغيير الإتجاهات التنظيمية. ومع ذلك فإن هناك مدخلاً بديلاً لتغيير الإتجاهات، ويتمثل هذا المدخل في تغيير السلوك أولًا، مفترضاً بذلك، أن الفرد سوف يغيير إتجاهاته لتدعم السلوك، فوفقاً لنظرية عدم التوافق الوجداني، فإن إرتباط الفرد بسلوك معين لا تدعمه إتجاهاته فإن هذا الوضع من الممكن أن يؤدي به إلى تغيير إتجاهاته لتخفيض حدة التوتر الناتج من عدم التوافق. ويمكن تحقيق هذا من خلال تمثيل الأدوار للأفراد الذين نريد تغيير إتجاهاتهم.

وقد جادل الباحثان، جولد سيتن وسورتر بأن وجهة النظر التقليدية في تغيير الإتجاهات لم تثبت فعاليتها بصفة دائمة في المجال التنظيمي، واقترح هذان الباحثان أن استخدام الإقناع في تغيير المعتقدات والقيم، غالباً ما يفشل في تغيير الإتجاهات؛ لأن الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم يكونوا غير قادرين على رؤية أو إدراك الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المعتقدات الجديدة إلى تطبيق فعلي في مجال السلوك في المنظمات.

فمثلًا قد يتعلم بعض المتدربين من خلال برنامج تدريبي أن الأفراد الذين لديهم خلفيات أخلاقية مختلفة يكون لديهم أنماطاً مختلفة للإتصال وبالرغم من معرفتهم هذه لا يكون لديهم الفهم الكافي للكيفية التي يمكن أن يطبقون بها هذه المعرفة في تعاملاتهم مع الأفراد الآخرين داخل العمل.

وللتعامل مع هذه المشكلة فإن المدخل الجديد لتغيير الإتجاهات يقترح ضرورة تَعَلُمْ الفرد لسلوكيات خاصة يمكن تطبيقها وممارستها في مجال العمل تتوافق مع التغيير المطلوب في الإتجاهات. فعندما يجد المتدرب أن هذه السلوكيات ناجحة في تحقيق أنشطتهم اليومية فإن نظرية عدم التوافق تقترح أن الإتجاهات سوف تتغير لتستجيب مع السلوكيات الجديدة التي

تعلمها الفرد. ووفقًا لهذا المدخل المُعَدَّلْ لتغيير الإتجاهات فإن هناك ثلاثة أساليب يمكن استخدامها لتغيير السلوك:

١. نمذجة السلوكيات الصحيحة: ويمكن تحقيق هذا من خلال شرائط فيديو توضح السلوك المطلوب.

٢. تمثيل الأدوار للسلوكيات الصحيحة يقوم بها المتدربون: وبهذه الطريقة يمكن إعطاء فرصة للمتدربين للممارسة الفعلية للسلوكيات المطلوبة.

٣. التدعيم للسلوك التمثيلي: وفي هذا المجال يقدم المدرب التدعيم (وعادة ما يكون مدحاً) للسلوك التمثيلي الصحيح.

وقد تم تطبيق هذا النموذج المعدل في شركات كبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، مثل IBM، جنرال إلكتريك وأثبت نجاحه مما يشير إلى إمكانية تطبيقه في مجالات أخرى.

العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات:

يمكن توضيحها من خلال الجدول الأتي:

جدول (١)

العوامل المؤثرة علي تغيير الاتجاهات

العامل المؤثر	تغير الاتجاه أسهل وأسرع	تغير الاتجاه صعب وأبطئ
تغيير حجم ونوع معلومات الفرد	لو كانت تلك المعلومات متعلقة بموضوع الاتجاه	لو كانت تلك المعلومات غير متعلقة بموضوع الاتجاه
مضمون الرسالة الموجهة للفرد	لو كانت الرسالة تهدف للتأثير علي الدوافع التي بُنيت عليها هذه الاتجاهات	لو كانت الرسالة تهدف للتأثير علي دوافع مختلفة عن ما بُنيت عليها هذه الاتجاهات
مصدر الرسالة الموجهة للفرد	فرد موضع ثقة	فرد ليس موضع ثقة
مدي قوة الاتجاه	ضعيف، هامشي	قوي، راسخ
خصائص الفرد	ذكي، مستعد لتغيير اتجاهاته، لديه سرعة فهم للمعلومات الجديدة وتحليلها والاستفادة منها واستيعابها	ليس ذكي، وغير مستعد لتغيير اتجاهاته، لديه بطئ في فهم للمعلومات الجديدة وتحليلها والاستفادة منها
نمط تفكير الفرد	لديه مرونة في التفكير وعدم تشبث بالرأي	الجمود الفكري وصلابة الرأي
أسلوب تغيير الاتجاه	تغيير الاتجاه بإرادة الفرد (الاختيار)	تغيير الاتجاه رغم إرادة الفرد (الإجبار).
مقدار المعلومات المتوفرة للفرد عن محل الاتجاه	لدى الفرد قدر قليل (ضئيل) عن موضوع الاتجاه	تسلح الفرد بمعلومات كثيرة عن موضوع الاتجاه يجعله يتخذ عادة موقفاً راسخاً



قياس الاتجاهات:

يعد ثرمستون أول من قام بقياس الاتجاهات في دراسة نشرها عام ١٩٢٨م بعنوان الاتجاهات يمكن قياسها.

فمن أجل الاستفادة من الاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه وإدارته يصبح من الضروري قياسها، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. ولأنها كامنة داخل نفس الفرد ولا يمكن ملاحظتها بالعين المجردة فإن قياسها يمكن أن يتم بطريقتين:

١- طريقة المباشرة:

ملاحظة السلوك الفعلي للفرد وتتبع أنماطه المختلفة، ومحاولة استنتاج الاتجاهات من خلال تحليل السلوك الناتج عنه.

٢- طريقة غير مباشرة:

من خلال استخدام اختبارات نفسية معينة يُستشف منها اتجاهات الفرد. وهي تتضمن توجيه أسئلة إلي الفرد تتيح له الفرصة للتعبير عن اتجاهاته في شكل إجابات عن تلك الأسئلة.

ومن أهم هذه المقاييس:

أولا :طريقة ثرمستون (المقارنات الزوجية)

ثانيا: مقياس المسافة الاجتماعية لبوجاردوس.

ثالثا: طريقة ليكرت للتقديرات المتجمعة.

رابعا: طريقة جتمان في تحليل التجمع المتدرج.

خلاصة الفصل:

- بداية الاهتمام بمفهوم الاتجاه كانت منذ القرن ١٨.
- يعد مفهوم الاتجاه من أشهر مفاهيم علم النفس الاجتماعي.
- الاتجاه هو "ميل ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمه خبراته الشخصية لكي يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من موضوع الاتجاه (فرد، شيء، موقف، موضوع).
- تتصف الاتجاهات بأنها مكتسبة، معقدة، ذات ثبات نسبي، تمثل استعدادات عقلية وعاطفية معاً، تتكون بتكرار المواقف، تعد محدد نفسي فردي يؤثر علي السلوك وتوجهه.
- تتمثل مكونات الاتجاه في المكون الوجداني، الفكري، السلوكي.
- تختلف تصنيفات الاتجاهات؛ فمن حيث الموضوع، ودرجة الشمولية، والهدف، الظهور، الشدة، والبيئة.
- تقيس الاتجاهات إما بطريقة المباشرة، غير مباشرة.
- تؤدي الاتجاهات وظائف المعرفة، المنفعة، التكيف، الدفاع عن الذات، التعبير عن الذات.
- هناك أسباب للاهتمام بدراسة الاتجاهات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الدولة.
- يمكن أن يحدث تغيير في الاتجاهات لأسباب متعلقة بالفرد صاحب الاتجاه أو ظروفه أو الجماعة المحيطة به.
- تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين هما؛ من حيث نوع الاتجاه، من حيث درجته.



♦ هناك عوامل مؤثرة علي تغيير الاتجاهات والتي تجعل من إحداث ذلك التغيير أسهل وأسرع أو أصعب وأبطئ.

♦ يتكون الاتجاه عن طريق المرور بخبرات فردية تتعلق بموضوع الاتجاه، تكامل هذه الخبرات وتناسقها في وحدة كلية، تمايز هذه المجموعة من الخبرات وتفردها عن غيرها، وظهورها في صورة اتجاه نفسي عام، تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التي تواجه الفرد والتي تتعلق بموضوع الاتجاه.

♦ هناك علاقة اتساق بين مكونات الاتجاه، ولكن أحياناً يحدث تعارض بينها مما يؤثر علي قوة الاتجاه ويضعفه.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- الاتجاهات لها خصائص عديدة، اذكر ثلاثة.

٢- أنواع الاتجاهات اذكرها مع مثال لكل واحدة.

٣- العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات.

٤- مراحل تكوين الاتجاهات.

٥- مما تتكون الاتجاهات عند الأفراد؟

٦- هناك العديد من التعريفات للاتجاهات أورد ثلاثة منها مع ذكر العناصر المشتركة وما هو تعريفك الشخصي للاتجاهات؟

٧- هناك العديد من الوظائف للاتجاهات اذكرها مع الشرح.

٨- هناك مقياسين للاتجاهات اذكرها مع شرح واحدة منها.

٩- ماهي وظائف الاتجاهات؟

١٠- يعتبر تغيير أو تعديل الاتجاهات من الجانب السلبي إلى الجانب الايجابي مطلب لكل المنظمات،ناقش ذلك.

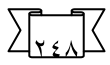
السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- يمكن ملاحظة الاتجاهات.

٢- هناك عدد من العوامل المؤثرة علي تغيير الاتجاهات والتي تجعل من إحداث ذلك التغيير أسهل وأسرع أو أصعب وأبطئ.

٣- هناك ثلاثة أنواع فقط للاتجاهات.

٤- هناك أسباب للاهتمام بدراسة الاتجاهات على مستوى الفرد فقط.



٥- لا يمكن أن يحدث تغيير في الاتجاهات.

٦- تؤدي الاتجاهات وظيفة المعرفة، الوسيلية أو المنفعة، التكيف فقط.

٧- تتمثل مكونات الاتجاهات الأساسية في المكون الوجداني والقيمي والميل السلوكي.

٨- تتصف الاتجاهات بأنها معقدة، فطرية، تمثل استعدادات عقلية، تعد محدد اجتماعي فردي يؤثر علي السلوك الإنساني وتوجهه.

٩- تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهر واحد فقط.

١٠- برغم أن هناك علاقة اتساق بين مكونات الاتجاه، إلا أنه في بعض الأحيان قد يحدث تعارض أو عدم اتساق بين تلك المكونات مما يؤثر علي قوة الاتجاه ويقويه.

١١- بداية الاهتمام به كانت منذ القرن ١٩.

١٢- أن مفهوم الاتجاه من أشهر مفاهيم علم النفس الصناعي.

الفصل التاسع

الدافعية

مقدمة:

نشأ الاهتمام بموضوع الدافعية منذ زمن بعيد نظراً للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع، وأثره الكبير في مختلف جوانب السلوك الإنساني. فإذا تمعنا التدبر في هذا السلوك نجد أنه تحركه مجموعة كبيرة من النزعات (مثل الأمومة، حب التعارف، حب الاستطلاع، حب الاطلاع) والتي تهدف إلى تحقيق غايات معينة من شأنها بقاء الفرد وحفظ النوع وأن مثل هذه النزعات وغيرها هي ما تسمى (بالدافعية).

إذاً فالدافعية ذات ارتباط وثيق بسلوك الفرد، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس، فيمكن فهم وتفسير كثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعية الفرد، الذي يتأثر بما يحيط به من مثيرات خارجية، ويسمى هذا التأثير بقابلية الفرد للإستثارة. ولاشك أن دراسة قابلية الفرد للاستثارة تمكننا من التعرف على عالمه الداخلي؛ فنحدد ما يحدث من مثيرات التي تؤدي إلى استجابته.

كما أن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوعية الدافعية لديه. ولذلك فقد مثلت الدافعية نقطة اهتمام جميع الباحثين في مجال دراسة السلوك. حيث ينظر إليها على أنها المُحَرِّكْ الرئيسي لسلوك الإنسان والحيوان على حد السواء.

وكذلك فمعرفة طبيعة الدوافع يساعد على معرفة البواعث التي تجعل الفرد يسلك سلوكاً معيناً دون الآخر، ومن ثم فهي تساعد على تعزيز البواعث التي تدفع الفرد إلى الاتجاه نحو السلوك المرغوب فيه، ويرتبط السلوك بالأهداف التي توجهه إلى أن يقوم بعمل معين دون الآخر في زمن محدد.

مفهوم الدافعية (Motivation):

يعود مصطلح الدافعية إلي الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) والتي تعني "تحرك". والواقع أن هذا المفهوم يشكل محور اهتمام العديد من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية، حيث يُلاحظ في الكتابات التي تناولت هذا الموضوع محاولات كثيرة لتوضيح مفهومه، وعليه فقد تعددت التعريفات بتعدد الاتجاهات المفسرة للدافعية ومنها (Colouitt, Et. Al., 2011، عبد المحسن، ٢٠١٤، عبد الباقي، ٢٠٠١):

١- الاتجاه السلوكي (Behavioral Approach):

ويفترض أن الدافعية حالة تسيطر على أداء الفرد، حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات بهدف تحقيق تعزيز، وبذلك يقترن أداؤه لاستجابة ما وتكراره لها بالحصول على مُعزِّزْ. كما تُعرّف الدافعية من وجهة النظر السلوكية بأنها الحالة الخارجية لدى الفرد التي تُحَرِّكْ سلوكه، وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة.

٢- الاتجاه المعرفي (Cognitive Approach):

ويتبنى فكرة التمييز بين مصادر الدوافع، إذ أنها قد تكون داخلية (Intrinsic)أو خارجية (Extrinsic). ويفترض هذا الاتجاه أن الفرد يكون مدفوعاً بهدف الوصول إلى حالة التوازن المعرفي، كما يفترض أن الأفراد يكونون مدفوعين في المواقف السلوكية بهدف الوصول إلى معرفة منظمة يسهل استيعابها وفهمها ودمجها في البناء المعرفي (Cognitive Structure) لديهم واستخدامها في الخبرات الجديدة.

كما تُعَرَّفْ الدافعية من وجهة النظر المعرفية بأنها حالة داخلية تُحرِّكْ أفكار الفرد ومعارفه وبناءه المعرفية ووعيه وانتباهه، وتُلِحْ عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتحدد وتوجه ذلك السلوك

من حيث الاتجاه والشدة والإلحاح (Colouitt, et. al., 2011).

٣- الاتجاه التحليلي (Psychoanalysis Approach):

ويفترض أن غاية الفرد في أي سلوك يُجريه هو تحقيق اللذة والسعادة وتجنب الألم، لذلك فإن المواقف السلوكية تثير دافعية الأفراد إذا حققت لديهم السرور مما يدفعهم للاستمرارية فيها والسعي وراء الإنجاز والنجاح.

وتُعَرَّفْ الدافعية من وجهة النظر هذه بأنها حالة داخلية تَحُثْ الفرد للسعي بأية وسيلة يمتلكها من الأدوات والمواد بغية تحقيق التكيف والسعادة وتجنب الوقوع في الفشل.

٤- الاتجاه الإنساني (Human Approach):

يهدف إلى استغلال أقصى طاقات الفرد لكي يحقق ذاته وابتكار أشياء جديدة لإشباع حاجاته المختلفة، ومنها الحاجات المعرفية والجمالية. لذلك فإن النجاح والإنجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتيحت لهم فرصة مناسبة لاستغلال قدراتهم التي تساعدهم في إشباع حاجاتهم.

لذلك فالدافعية من وجهة النظر الإنسانية أخذت منحى آخر، إذ قامت بالتركيز على مساعدة الفرد على استغلال أقصى إمكاناته لتحقيق السلوك (الأداء) الأمثل مما يدفعه إلى الإبداع لتحقيق ذاته. وعليه فالدافعية تمثل حالة استثارة داخلية تحرك الفرد لاستغلال أقصى طاقاته في أي موقف سلوكي يتعرض له، ويهدف لإشباع دوافعه للمعرفة وتحقيق الذات.

وبناء علي كل ما سبق نلخص إلي أن مصطلح الدافعية مصطلح عام يُستخدم للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته. ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة، الشعورية واللا شعورية، الخارجية والداخلية، وكل ما يدفع إلى النشاط الحركي أو الذهني والتي تُسَهِّلْ وتُوَجِّهْ وتُدَعِّمْ الاستجابة وتُحَرِّكْ الفرد من أجل استرجاع حالة التوازن بإشباع الحاجات أو

الرغبات وإعادة التوازن الذي اختل نتيجة عدم إشباع حاجات معينة، كما أنها تحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق الهدف. ولذلك فمصطلح الدافعية لا يشير إلى حالة محددة بالذات، بل يستدل علي الدافعية من سلوك الكائنات الحية في المواقف المختلفة، لأن تلك الكائنات لا تستجيب للمواقف المتشابهة بالطريقة نفسها.

فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية أو بيولوجية (عضوية أو بدنية).

أهمية الدافعية:

لاقى موضوع الدافعية بصفة عامة اهتماماً من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية نظراً لما لها من أهمية في عملية إنشاء وتنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف، أو إعاقته إن لم تُستَثر بشكل مناسب وكافي، كما وأن لها أهميتها في تكامل الشخصية وهي من أهم أسباب وجود فروق فردية بين سلوكيات البشر. فالدافعية تُوثِّقْ الصلة بعملية الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم وأساس دراسة الشخصية والصحة النفسية. وتكمن أهمية الدوافع فما يلي (Colouitt, Et. Al., 2011، الخضرا، أحمد، ٢٠١٠، المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩):

١- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.

٢- تساعد على فهم وتفسير السلوك الإنساني فـ "دوافع السلوك تفسره".

٣- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين. فالمعلم مثلاً في المدرسة قد يرى في مشاغبة الطلاب سلوكاً مبني على الرفض وعدم

الطاعة، ولكنه إذا ما عرف ما يكمن وراء هذا السلوك من دوافع (كالحاجة إلى العطف وجذب الانتباه) فإن هذه المعرفة ستساعده على فهم سلوك طلابه بشكل أفضل.

٤- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني، وبالتالي يمكن توجيهه إلى وجهات معينة تدور في إطار مصلحة الفرد والمجتمع.

٥- تلعب الدوافع دوراً تحفيزياً مهماً في بعض المجالات مثل مجال التربية والتعليم والصناعة والقانون. فمثلاً في مجال التربية تساعد على حفز دافعية الطلاب نحو التعلم البَنَّاء.

٥- تلعب الدوافع دوراً مهماً في مجال العلاج النفسي لما لها من أهمية في تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.

٦- في مجال العمل تؤثر دوافع العاملين علي إنتاجيتهم بشكل مباشر وعلي مدي ارتباطهم بالمنظمة ومدي رغبتهم في الاستمرار فيها من عدمه.

الدوافع وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة:

١- الدافع والحاجة:

مبدئياً تُعَرَّفْ الحاجة (Need) علي أنها توتر داخلي يصيب الفرد ويولِدْ داخله شعوراً بنقص فسيولوجي (أي نقص في الوظائف الطبيعية للجسم) أو نقص سيكولوجية (توتر نفسي)، مما يجعل الفرد يسلك سلوكاً معيناً له علاقة بذلك التوتر (البدني أو النفسي) فيتجه نحو هدف يعيد التوازن الداخلي البدني والنفسي له، وهو لازم لحفظ بقاء الفرد.

والهدف (Goal) هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الحاجة.

ولذلك فالعلاقة بين الحاجة والدافع هي علاقة متداخلة، فالحاجة هي

نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.

وبمعني أخر فإن الدافع ينشأ لدي الكائن الحي نتيجة وجود نقص في إشباع حاجة معينة لديه. وتنشأ الحاجات لدى الفرد إما عن طريق التغيرات الداخلية لبعض النواحي الفسيولوجية، أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية التي تظهر في البيئة المحيط به.

وبهذا يمكن القول بأن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة، أو هو الحاجة غير المشبعة.

ولذلك فقد تم تعريف الدافعية على أنها القوة الذاتية التي تُحَرِّكْ سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها الفسيولوجية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له.

ويرتبط بالداف مفهوم آخر وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، وبهذا ينظر العلماء إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر. فالجوع مثلاً يمثل توتراً ويُوَلِّدْ حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية.

ويتميز السلوك الفردي بأنه متعدد الجوانب مما ينشأ عنه اختلاف في أساليب إشباع الحاجات وتعددها؛ لذلك وجدنا تصنيفات مختلفة للحاجات، والاختلاف في هذه التصنيفات يكون في عدد الحاجات، أو في نوعها، أو تعريفها أو في شدتها وإلحاحها (عبد المحسن، ٢٠١٤).

هناك العديد من تصنيفات الحاجات في مجال علم النفس والتي من أشهرها ما وضعه "ماسلو" في تصنيفه للهرم الخماسي للحاجات وهو الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلي الشعور بالأمان، الحاجات الاجتماعية ، الحاجة إلي التقدير والاحترام، الحاجة إلي تحقيق الذات.

وبرغم هذا التعدد في التصنيفات إلا أننا يمكن أن نُحدد بعض الأسس التي تُحدد الحاجات المشتركة إلى حد ما لدى البشر عموماً، وهي:

أ- **الحاجات الأساسية**: وهي التي تعتمد على شروط فسيولوجية عامة لدى جميع الكائنات الحية، ويقتصر دور البيئة في تهيئة الظروف المناسبة لإشباع هذه الحاجات الضرورية لبقاء الكائن الحي.

ب- **الحاجات المكتسبة**: وهي مرتبطة بالإطار الثقافي، وهي تُكتَسبْ من خلال المجتمع المحيط بالفرد.

ج- تختلف الحاجات وأهميتها من فرد لأخر (باختلاف العديد من العوامل مثل السن، النوع، التعليم، الحالة الاجتماعية، مستوي المعيشية) وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لأخر.

٢- الدافع والحافز:

هناك علاقة بين الدافع والحافز، حيث يُعَرَّفْ الحافز بأنه "العامل الخارجي الذي يُحَفِّزْ الفرد للقيام بسلوك من أجل التخلص من حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع حاجة معينة". أي أنه مُحَرِّكْ خارجي للسلوك، بينما يعني الدافع "ما يُوَجِّهْ سلوك الفرد نحو وجهة معينة أو بعيداً عن وجهة معينة لإشباع حاجة أو تجنب أذى". أي أي أنه مُحَرِّكْ داخلي للسلوك (الماضي، ٢٠٠٧).

فمثلاً يمكن اعتبار الماء حافز (مثير خارجي) وهو موجود في البيئة، أما العطش دافع (مثير داخلي) يُوَجِّهْ سلوك الفرد نحو البحث عن الماء.

٣- الدافع وأداء السلوك:

إن الدافع وأداء السلوك ليسا مرادفين لمعني واحد، فالدافع هي أحد المحددات الرئيسية للأداء. فهناك ارتباط وثيق بينهما، حيث ان ارتفاع الأداء يؤدي إلى زيادة قوة الدافعية والعكس صحيح. وترتبط الدافعية

ومستوى الأداء باستخدام التعزيزات المختلفة. فكلما كان التعزيز قوياً وايجابياً أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الأداء وقوة الدافعية.

وفي نفس الوقت نجد أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الدافعية حتى حد معين، حيث أن الحالات المتطرفة للدافعية هي حالات غير مواتية للتحسن الأداء.

فالدافعية المنخفضة جداً قد لا تكون كافية لتحريك الأداء ولاهتمام الفرد بالأداء بطريقة كافية، وقد ينجم عنها حالة من البلادة لا تساعد على مجرد البدء في الاستجابة أو الأداء.

أما الدافعية المرتفعة جداً فيمكن أن تشتت الأداء نظراً لما ينجم عنها من قلق وتوتر.

والخلاصة أن هناك علاقة طردية بين قوة الدافع وقوة السلوك الناتج عنه ومدي استمراريته. أي أنه كلما كان الدافع قوى كلما تضاعف إصرار الإنسان علي القيام بالسلوك الناتج عنه واستمر في القيام به حتى يتلاشي الدافع.

بناء علي كل ما سبق نجد أن أداء السلوك هو محصلة تفاعل القوى الدافعية الداخلية (أي القوي الدافعة) مع القوى الدافعية الخارجية (أي القوى الجاذبة).

وللتبسيط فإن السلوك = دالة (القوي الدافعة الداخلية والخارجية).

السلوك = د (الدوافع X الحوافز).

وبوجه عام فإن أداء الفرد (سلوكه) يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية هي؛ قدرة الفرد على القيام بالسلوك، رغبته في القيام به (الدافعية)، بيئته محيطة.



وتعتبر الدافعية من أهم العوامل المؤثرة علي السلوك، فهي مصدر للطاقة البشرية والأساس الذي يُعتَمَدْ عليه في تكوين العادات والميول والممارسات لدى الأفراد. كما أنها تُعد القوى التي تدفع الفرد إلى تعديل سلوكه وتوجيه نحو الهدف المطلوب.

حيث أنه إذا كان لدى الفرد نقص في القدرة على القيام بسلوك معين، يمكن تزويدهُ بالتدريب المناسب، أما إن كان هناك مشكلة في البيئة يمكن إجراء تعديلات عليها لتطوير أداء أفضل، ولكن إذا كانت المشكلة في الدافعية، فإن الأمر يصبح أكثر صعوبة وتحدياً.

فعلي سبيل المثال نجد أن الدافعية تعد من أكثر المتطلبات القبلية أهميةً لحدوث التعلم، فبرغم إنفاق مبالغ طائلة سنوياً على إنشاء الأبنية المدرسية، وتوظيف الكوادر التعليمية، وتجهيز المدارس، واستخدام الإمكانيات المتوافرة لضمان إفادة الطلبة، إلا أن كل ذلك سيذهب سدى في حالة كون الطلاب غير راغبين في التعلم وكون الأساتذة غير راغبين في التدريس.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن العلاقة بين الدافعية والسلوك هي علاقة معقدة ومتشابكة ومتداخلة بسبب ما يلي:

١- ليس بالضرورة أن يؤدي الدافع الواحد إلي تصرفات (سلوكيات) متماثلة (أي نمطية)؛ فقد يؤدي الدافع الواحد إلي أنماط سلوكية متنوعة تختلف باختلاف الشخصية من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من زمان أو المكان لأخر. فمثلاً قد ينتج عن دافع الحصول علي المال قيام الأفراد بإتباع سلوكيات مختلفة مثل عمل ساعات إضافية في نفس الوظيفة، العمل في وظيفة إضافية، تلقي دورات تدريبية لزيادة المهارات، الاستزادة من التعليم.

٢- ليس بالضرورة أن ينتج السلوك الواحد عن دوافع نمطية؛ فقد ينتج من أنواع مختلفة من الدوافع. وعليه فقد يتشابه سلوك الأفراد بالرغم من

اختلاف دوافعهم. فمثلاً سلوك العمل في وظيفة حكومية مرموقة قد يكون مدفوع من الرغبة في إشباع العديد من الدوافع ومنها الحاجات الأساسية (بالحصول علي المال اللازم لإشباعها)، دافع الحاجة للأمان، دافع الحاجة لتحقيق الذات.

أنواع الدوافع:

هناك تبايناً في التصنيفات التي اقترحها العلماء والباحثون للدوافع، من أبرزها ما يلي:

التقسيم الأول: الدوافع الفسيولوجية والدوافع النفسية

وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً في مجال علم النفس.

١- الدوافع الفسيولوجية:

ويُقصد أنها أولية، فطرية، عضوية. أي تعتمد في إثارتها علي عوامل جسمانية داخلية وهي التي تُوَجِّهْ سلوك الفرد من أجل إشباع الحاجات البيولوجية (كالحاجة إلى الماء والطعام والنوم). وهي توجد لدي الإنسان بالفطرة، ويولد مزوداً بها منذ الميلاد وتنتقل إليه بالوراثة، فلا يحتاج إلى تعلمها أو اكتسابها من البيئة، وهي عامة ومشتركة بين جميع أفراد النوع الواحد، ولايمكن تعديلها، وإنما ما يمكن تعديله أو تعلمه هو طريقة إشباع الفرد لها، فدافع الجوع قد يُشبَعْ باستخدام الشوكة، والمعلقة، أو قد يُشبع باستخدام الأيدي، أو قد يشبع بأي طريقة من طرق العادات، والتقاليد المختلفة. وتنقسم الدوافع الفسيولوجية إلى نوعين:

(أ)- دوافع أساسية أولية:

هي دوافع تعمل على حفظ الكيان العضوي للكائن الحي، مثل دافع الجوع، والعطش، والتنفس، وبالتالي تحفظ حياته.

(ب)- دوافع ثانوية:

هي دوافع لا تتوقف عليها حياة الفرد وإنما هي لازمة لبقاء النوع، مثل حب التكاثر، حب التعارف علي الآخرين أو الاجتماع أو التعاون.

٢- الدوافع النفسية:

وتسمى بالدوافع الاجتماعية أو الثانوية. وهي دوافع مشتقة أصلاً من الدوافع الفطرية وذلك بغرض تهذيب وتعديل السلوك الفطري (الغريزي) ليأخذ شكلاً مقبولاً من قبل المجتمع. وتتميز هذه الدوافع بالمرونة والقابلية للتغيير وبأنها مكتسبة من البيئة، وهي خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، ومُتَعَلَمَة يتم اكتسابها وتعلمها مع نمو الفرد في عملية التنشئة الاجتماعية أو عن طريق الملاحظة، أو نتيجة خبراته اليومية وأثناء تفاعله مع بيئته، أو في الأسرة، المدرسة، الجامعة، الحيّ، الأصدقاء، وباقي مؤسسات التنشئة الأخرى، وتنمو وتُعزَزْ هذه الدوافع من خلال عمليات الثواب والعقاب التي تسود ثقافة مجتمع ما. وتأخذ صور مختلفة في كيفية الإشباع. كالحاجة إلى الحب والاحترام والتقدير والأمن والإنجاز واللعب والاستقلالية والتخلص من التوتر، الشعور بالواجب، حب التملك والتفوق والسيطرة والفضول والإنجاز، الحاجة إلى التحصيل، والحاجة للصداقة، الحاجة للسيطرة والتسلط، والحاجة إلى العمل الناجح. وتتطور تلك الحاجات وتتعدل مع مراحل النمو المختلفة.

ولا يعني تقسيم الدوافع إلى أولية وثانوية أن الأولى مهمة بينما الثانية غير مهمة. فعدم إشباع الدوافع الثانوية يمكن أن يدفع الإنسان - بوصفه كائناً اجتماعياً - إلى تقويض روابطه الاجتماعية وإلى العنف والعدوان والأمراض النفسية والجسدية المختلفة.

وتعتبر الدوافع الأولية أقل تأثيراً في حياة الإنسان، ويتوقف ذلك إلى

حد بعيد على درجة إشباعها. أما في الظروف العادية فتبدو الدوافع الثانوية أكبر تأثيراً.

التقسيم الثاني: الدوافع الإيجابية والدوافع السلبية

١- الدوافع الإيجابية:

تدفع الفرد لسلوك معين.

٢- الدوافع السلبية:

تمنع الفرد من سلوك معين.

التقسيم الثالث: الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية

١- الدوافع الداخلية:

هي القوة التي مصدرها الفرد ذاته، حيث يُقْدِمْ على السلوك (التعلم مثلاً) مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعياً وراء الشعور بالمتعة المصاحبة أو المترتبة علي السلوك ذاته (متعة التعلم) دون وجود تعزيز خارجي. ويؤكد (برونر) أن السلوك يكون أكثر استمرارية في حالة كون الدوافع له داخلية وغير مدعمة بتعزيزات خارجية.

٢- الدوافع الخارجية:

هي دوافع مصدرها خارجي كالمعلم مثلاً أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو الأقران. فقد يُقبِلْ الفرد على التعلم سعياً وراء رضاء المعلم، أو إرضاءً لوالديه (وليس إرضاءً لنفسه) وكسب حبهما أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهما. وقد تكون إدارة المدرسة مصدراً آخراً للدافعية بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للمتعلم.

التقسيم الرابع: الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

١- الدوافع الشعورية:

تتوافر عندما يُدرك الفرد الأسباب الحقيقية التي تُوجِّهْ سلوكه في موقف معين.

٢- الدوافع اللاشعورية:

تتحقق عندما لا يعي الفرد الأسباب الحقيقية التي تُوجِّهْ سلوكه في موقف معين.

التقسيم الخامس: الدوافع الرشيدة والدوافع العاطفية

١- الدوافع الرشيدة:

هي دوافع عقلية يعتمد الفرد علي العقل والمنطق في إشباعها.

٢- الدوافع العاطفية:

هي دوافع تصدر عفوية من الفرد ولا تعتمد علي العقل والمنطق في إشباعها.

التقسيم السادس: يقسم الدوافع إلى أربعة مستويات هي:

١- المستوى الأول:

وهي دوافع ذات أصل بيولوجي قريب مع اختلاف طرق إشباعه نفسياً، مثل دافع الجوع، والعطش.

٢- المستوى الثاني:

دافع ذات أصل بيولوجي قريب فردي في طريق إشباعها نفسياً، مثل دافع التكاثر.

٣- المستوى الثالث:

هي دوافع ذات أصل بيولوجي بعيد، ويدل شيوعها على وجودها، مثل الدافع إلى العدوان.

٤- المستوى الرابع:

هي دوافع ذات أصل بيولوجي بعيد، كالدافع إلى التملك، ورغم أن شدة هذا الدافع غير موجودة بين الأفراد إلا أن تنوع أساليب الأفراد في إشباع هذا يجعل أصله البيولوجي غير واضح.

وتجدر الإشارة إلا أنه لا توجد حدود فاصلة ما بين تقسيمات أنواع الدوافع بل أنها قد تتداخل لذلك يمكن أن نجد دافع واحد يندرج تحت أكثر من تصنيف.

تعديل الدوافع:

هل يمكن تعديل الدوافع؟

الإجابة بنعم، يمكن تعديلها، ولكن التعديل في الدوافع الأولية يتم بقدر محدود، وهو في الوسائل المُشبِعة لهذه الدوافع.

فمثلًا التعديل في دافع الجوع لا يكون في إلغاء الدافع، حيث لا يمكن أن نلغي هذا الدافع عند البشر، أو استبداله بدافع آخر، ويكون التعديل فقط عن طريق إشباع هذا الدافع، فهذا الفرد يتناوله باستخدام الشوكة والسكين، والأخر يتناوله بوسائل أخرى غير ذلك.

أما بالنسبة للدوافع الثانوية فهي تُكتسب وتُتَعَلَّمْ من البيئة المحيطة بالفرد، ويتم تعديلها وتغييرها من وقت لآخر وفقاً لبرنامج تدريبي معين، ويتم عن طريق التعلم. أي أن الدوافع الثانوية يمكن تعديلها، أو إلغائها.

مثل دافع التملك، أو دافع السيطرة، ولكن هذا التعديل في الكِبَر يتم عن طريق برامج لتعديل السلوك، وهي برامج متعارف عليها وتأخذ وقتاً.



وظائف الدوافع:

ما هي فائدة الدوافع بالنسبة للسلوك الإنساني؟

والإجابة يمكن تلخيص وظائف الدوافع في النقاط التالية:

١- وظيفة إنشائية:

فالدوافع هي المُحَرِكَات التي تقف وراء السلوك أو تُنشأئه لدي الكائن الحي، فهناك سبب أو عدة أسباب وراء كل سلوك يقوم به الكائن الحي، وهذه الأسباب ترتبط بحالته الداخلية من جهة والمؤثرات البيئة الخارجية من جهة أخرى. أي أنه لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يقوم به الفرد في كل موقف من المواقف إذا عرفنا فقط منبهات (مثيرات) البيئة، إذ أنه لابد من التعرف علي حالته الداخلية، كالحاجات والميول والاتجاهات وعلاقتها بالموقف.

٢- وظيفة تنشيطية:

حيث تُنَشِّطْ الدافعية الفرد ليسلك سلوكاً معيناً بحثاً عما يشبع حاجاته، ويخفض حالة عدم الاتزان أو التوتر لديه، والوصول إلى حالة الاتزان يتم عن طريق قيام الفرد بسلوك نحو الهدف، هنا ينتهي هذا التوتر. ولذلك فالدافع يُحرِّكْ السلوك لتحديد الوسائل المناسبة لإشباعه بطرق مشروعة وفقاً لقواعد يرتضيها المجتمع، وفي هذا تحفيز للسلوك.

٣- وظيفة توجيهية:

تُوَجِّهْ الدافعية سلوك الفرد باتجاه معين لتحقيق الهدف وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة. وهذا التوجيه يُسْهِمْ في اختيار سلوك الفرد وفقاً لميوله، واتجاهاته. فالدافع بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير الفرد في مسار سلوكي معين، وتُحَدِدْ قوته وشدته؛ فكلما كان الدافع قوياً كلما اشتد السلوك وزاد إصرار الفرد علي القيام به والاستمرار فيه. فمثلاً دافع الجوع الشديد يوجه الفرد بإلحاح نحو مصدر الطعام، وليس الماء مثلاً، ودافع

العطش يوجهه نحو مصدر الماء، وليس الطعام. كذلك فالفرد الذي يريد أن يتعلم الهندسة يتوجه إلى كتب الهندسة وإلى مصادر المعرفة التي تشبع هذا الدافع وليس أي علم أخر.

٤- وظيفة تعزيزية أو تدعيمية:

تعمل الدوافع على تدعيم الاستجابة الصحيحة (السلوك المناسب) التي نتج عنه الأثر الطيب الذي أدى إلى إشباع حاجة الفرد، وهذا السلوك يميل إلى التكرار، حيث أظهرت النظريات أهمية التعزيز عن طريق الثواب، أو الأثر الطيب في تدعيم السلوك المرغوب. ولذلك بعد إشباع الدافع بطريقة صحيحة عن طريق القيام بسلوك معين أدى إلى أثر طيب في حياة الفرد فإن هذا السلوك يتم تعزيزه (أي تدعيمه) وتثبيته في النظام السلوكي للفرد. ولذلك فعندما يتعرض الفرد لنفس الدافع مرة أخرى فإنه سيكرر نفس التصرف (السلوك).

٤- وظيفة توازنية:

حيث تعتبر الدوافع أساسية لتوازن الإنسان لحفظ كيانه واستقراره وهدوءه النفسي، فهي تعمل على احتفاظ الفرد باهتماماته، وزيادة جهده، وهذا يؤدي إلى تركيز الانتباه، وتأخير ظهور التعب. وهي تعمل علي محاولة تكيّف الإنسان أو الكائن الحي عموماً مع البيئة الخارجية المحيطة به من أجل إيجاد توافق بين البيئة الخارجية وظروفه الداخلية.

٥- وظيفة إنهاء السلوك:

عندما يصل الفرد إلي مستوي الإشباع المطلوب.

نظريات الدافعية:

توجد نظريات متعددة حاولت تفسير موضوع الدوافع، ترجع أصول العديد من هذه النظريات إلي مفهوم الحاجات. وسنتناول بشكل موجز عدد من هذه النظريات Colouitt, Et. Al., 2011, Johns, Saks, 2011, عبد المحسن، ٢٠١٤، الخضرا، أحمد، ٢٠١٠):

١- نظرية التحليل النفسي:

يُفسر "فرويد" رائد هذه النظرية دوافع سلوك الفرد في ضوء مفهوم الغرائز؛ حيث يركز على غريزتين فقط (الحياة، الموت أو الفناء) يُفسِّرْ بهما الدوافع ويولد الكائن الحي مزودًا بهما.

الأولى؛ تتضمن الغرائز التي تدفع الإنسان إلى المحافظة على نفسه.

والثانية؛ تتضمن الغرائز التي تدفع الإنسان إلى (العدوان) وتتجلى بقوى التدمير والهدم والاعتداء علي النفس أو الغير. وأن كلا الغريزتين يشتركان معاً ويدفعان سلوك الفرد بنسب متفاوتة. ولكن أدرك "فرويد" صعوبة غريزة الفناء كقوة رئيسية تدفع الإنسان إلى السلوك، فقلل من أهميتها مؤكداً على أهمية غريزة الحياة في تحريك الكائن الحي.

٢- نظرية الغرائز:

أصحاب هذه النظرية حاولوا تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز الفطرية الموروثة والتي تدفع الفرد إلى سلوك معين للحفاظ على حياته، وأشاروا إلى ارتباط كل سلوك يقوم به الإنسان بغريزة من الغرائز. وبالتالي فالدوافع الإنسانية يولَدْ الفرد مزوداً بها. والغريزة مصدرها وظيفة بدنية لأنها تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع مُلِحْ أو توتر داخل الجسم والتي تتجه نحو موضوع معين لبلوغ هدف ما لكي يتحقق إزالة الإثارة والتوتر، وبالتالي حدوث الإشباع.

وبرغم اتفاق مؤيدي هذه النظرية في أنهم يُقَسِّمُون دوافع سلوك الإنسان إلى عدد من الغرائز إلا أنهم اختلفوا في عددها ومسمياتها. فمثلاً مكدوجل (Mcdogal) في سنة (١٩٠٨) حددها بـ (١٤) غريزة، منها المقاتلة وانفعالاتها والغضب والخوف، أما ثورندايك (Thorndike) فقد عرض (٤٢) غريزة مثل الأكل والضحك، كما عرض وليم جيمس (James) (٣٢) غريزه.

٣- النظرية السلوكية:

نادى أقطاب المدرسة السلوكية، وهم من علماء النفس الأمريكان أمثال "واطسن، وسرندايك" بأن علم النفس هو علم دراسة السلوك الإنساني الذي يمكن ملاحظته فقط وإخضاعه للدراسة العلمية، والتجريبية. وترى هذه النظرية أن سلوك الانسان يمكن تفسيره علي أساس فكرة "الفعل المنعكس" أي علي أساس نظرية "المثير- الاستجابة". أي أن الدوافع تنشأ نتيجة مثيرات داخلية ثم يصدر من الفرد سلوك ونشاط استجابة لتلك المثيرات.

ويؤكد سكنر وهو من أبرز علماء المدرسة السلوكية على أن تكرار نفس السلوك يعتمد على خبرة الفرد به وعوامل التعزيز (الثواب والعقاب). ولذلك يمكن تلخيص موقف السلوكيين في الآتي:

١- لا يُنكر أصحاب النظرية السلوكية وجود الغرائز لدى الكائن الحي، غير أنهم يقللوا من أهميتها في حياة الفرد.

٢- يكتسب الفرد دوافعه من خلال خبرات التعلم التي يتعرض لها.

٣- يعترف السلوكيون بوجود دوافع فطرية تُحَرِّكْ الفرد في نشاطه.

٤- يعترف السلوكيين بأهمية الجوانب الروحية في دفع سلوك الإنسان.

٤- **المذهب الإنساني:**

تعد نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية ١٩٧٠ رداً على النظرية التحليلية لفرويد والتي ترى أن أصل السلوك بيولوجي ويتمثل في الغرائز (الحياة والموت)، وكذلك تعترض على المدرسة السلوكية التي ترى أن السلوك يتأثر بعوامل التعزيز (الحوافز الايجابية والسلبية). وقد نظر رواد المذهب الإنساني إلى الفرد كإنسان، وأسفر عن ذلك بأنهم يروا أن حاجات الإنسان تُنَظَّمْ في شكل هرمي ذو مستويات متدرجة في العلاقة بين الحاجة والدافع. ومن رواد هذا المذهب "ماسلو"؛ والذي أوضح أن الدوافع عبارة عن حاجات بيولوجية ينشأ عن عدم إشباعها اضطرابات عضوية، وكذلك فهي حاجات نفسية إن لم تشبع في وقتها تؤدي إلى اضطرابات نفسية، وأنها قيم عليا إن لم تتحقق تؤدي إلى اضطرابات روحية؛ ولهذا فالحاجات هي دوافع هامة لسلوك الإنسان تدفعه وتوجهه نحو إشباعها.

وقد تعددت التقسيمات التي قام الباحثون لنظريات الدافعية من أهمها تقسيمهم لها في مجموعتين هما (عبد الباقي، ٢٠٠١، عمران، ٢٠١٠، زايد، ٢٠١١، Mcshane, Glinow, 2003,Adams, 1963):

١- **نظريات المحتوي (Content Theories):** هي نظريات حاولت الإجابة عن تساؤل مضمونه ما الذي يُثير أو يُنشأ أو يُحرك السلوك؟

والإجابة كانت بحاجات مُفْتَرَضَة من قبل مُنَظِرِي الدافعية المختلفين حول القيام بهذا الدور. أي العوامل الداخلية (أو القوى الكامنة) المُوَجِهَة والمؤثرة علي السلوك الإنساني.

٢- **نظريات العملية (Process Theories):** هي نظريات تبحث في العوامل الخارجية المُوَجِهَة والمؤثرة علي السلوك الإنساني.

وفيما يلي سيتم التطرق لبعض من هذه النظريات:

١- نظرية الحاجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو:

(Maslow's Need Hierarchy Theory) أبراهام ماسلو (١٩٠٨-١٩٧٠) يعتبر من أشهر علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. وقد صاغ من خلالها نسقاً مترابطاً يُفسِّرْ من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تُحَرِّكْ السلوك وتُشَكِلِه أسماها بـ "نظرية تَدَرُّج الحاجات"، وقد لاقت قبولاً واسعاً من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك، حيث أنها تُعد حجر أساس في فهم دافعية الإنسان وخاصة في العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

وتقوم هذه النظرية علي فروض هي:

١- أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد (Hierarchy) من حيث الأولوية أو شدة التأثير(Prepotency).

٢- إن إشباع تلك الحاجات يتم بالترتيب، حيث أنه يترتب علي إشباع الحاجة الأكثر أولوية أو الأعظم قوةً وإلحاحاً (أي الحاجة الأدنى) الانتقال للحاجة الأعلى التالية في التدرج الهرمي وهكذا حتى نصل إلى قمته.

٣- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تشكل الدافع لسلوك الفرد.

هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد هي:

١- الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

هي الحاجات الأساسية (المادية) التي يحتاجها الإنسان للحفاظ علي حياته أو للتخلص من الألم، وهي فطرية (كالمأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، الراحة) وليست مكتسبة من البيئة. وتعتبر أقوى الحاجات الإنسانية وعادة ما تسيطر على باقي الحاجات إذ لم تكن مُشبعة، ولها الأولوية عليهم في الإشباع. لذلك فإن المنظمات يجب أن تُلبي هذه

الحاجات من خلال توفير الدخل المادي الكافي لموظفيها.

٢- الحاجات السيكولوجية:

أ- الحاجة إلي الأمان والسلامة (Needs Safety):

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر البيئة المحيطة به ومن التهديد الذي يُشكِّلْ خطراً صحياً عليه أو اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفره له العمل، ولذلك فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة وهكذا. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمن الصناعي في العمل وتوفير الأمان والاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير البرامج العلاجية المجانية أو المُدَعمَة وبرامج التقاعد.

ب- حاجات اجتماعية (Social Needs):

وهي الحاجة للتعارف والتآلف وتكوين صداقات والانتماء لجماعات. حيث اعتبر ماسلو الإنسان "مخلوقاً اجتماعياً". لذلك يجب علي المنظمات من أجل تحفيز عامليها أن تعمل علي توفير مناخ تنظيمي وجو اجتماعي جيد، وتنظيم لقاءات اجتماعية لموظفيها من جهة، ورحلات، ومناسبات اجتماعية، ومراعاة الحياة الاجتماعية للموظفين خارج العمل بمعنى السماح بقضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب من جهة أخري وذلك من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

ت- الحاجة إلي التقدير والاحترام (Needs Esteem):

بعد إشباع كل ما سبق من حاجات فإن الإنسان يبحث عن النجاح وعن التقدير ممن حوله والحصول على وضع متميز بينهم. لذلك فإن مكافأة الموظفين وتقدير مجهوداتهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المُحفِّزْة لهم.

ج- الحاجة إلي تحقيق الذات (Self-Actualization Needs):

وتتمثل في الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيباً، أو مديراً لمنظمة، أو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيُبْدِعْ ويتطور إلى حدود عالية جداً.

وقد سمي ماسلو المجموعات الدنيا الثلاثة الأولي من الحاجات (الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية) بحاجات النقص أو القصور (Deficiency Needs) بمعني أن عدم إشباعها يؤدي لعدم نمو الفرد جسدياً ونفسياً بشكل صحي، أما الحاجتين التاليتين الأعلي هما حاجات النمو (Growth Needs) بمعني أن اشباعها يساعد في نمو الفرد وارتقائه في الإنسانية.

شكل (١)

نظرية الاحتياجات المتسلسلة لماسلو



ايجابيات النظرية:

لاقت هذه النظرية شهرة واسعة جداً فقد وفرت إطاراً عاماً للحاجات التي يسعى الإنسان إلي تلبيتها، وقدمت للمنظمات وسائل إرشادية لتمكين الموظفين من تلبية هذه الحاجات وبالتالي تحفيزهم. وتعد نظرية بسيطة

وذات أهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية تعد عوامل هامة ومرشدة لفهم السلوك الإنساني داخل المنظمات.

سلبيات النظرية:

برغم مساهمات النظرية، إلا أنها واجهت انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، من أهمها:

١- إن المدير ليس عالم نفس لكي يستطيع أن يُحَلل نفسية مرؤوسيه ليحدد حاجاتهم غير المُشبعة ومستوي الإشباع لكل منها. وهل تم تحفيزها (إشباعها) بحوافز مناسبة أم لا. فالحاجات كامنة داخل نفس كل فرد وليس من السهولة بمكان التعرف عليها بشكل مباشر وواضح حتي أن الأمر يصل في بعض الأحيان إلي عدم تمكن معرفة الفرد ذاته لدوافعه للقيام بسلوك معين فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً.

٢- الافتقاد للعمومية والتطبيق؛ فلم تُثْبِتْ الدراسات التطبيقية صدق تدرج هذه الحاجات وبنفس الترتيب. وعليه فالترتيب قد لا ينطبق علي كل البشر. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يُشبع بعد حاجاته الأساسية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على الجماعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه، وقد ينتقل للحاجة الأعلى قبل الإشباع التام للحاجة الأدنى، أو أن يتم الإشباع بشكل منفصل وليس بتدرج معين.

٣- أغفلت حاجات دينية قد تفوق الحاجات الأساسية البدنية عند ذويها. ومنها الحاجة لمعية الله عز وجل وإرضائه والامتثال لأوامره والانتهاء عن نواهيه أو تأدية فروض الدين، فالمسلم مثلاً الذي يعمل في عمل مُحرَّمْ مثل تصنيع الخمور أو لدي فنادق أو أماكن سياحية تُباع فيها الخمور سنجده غير مدفوع (أو مُتحفِّزْ) للعمل- مهما كان مغرى مادياً - بل ربما العكس يكون



حزين وساخط علي عمله وينتظر أقرب فرصة لترك العمل.

٤- أغفلت الحاجات الأخلاقية. فعندما يتعارض العمل مع المبادئ والقيم الأخلاقية فإن الموظف المُلتزم (أياً كانت ديانته) والذي يعمل في منظمة تحاول خداع العملاء أو الكذب عليهم مثلاً سنجده غير مُتحفز للعمل بل ربما العكس حزين وساخط علي عمله.

٥- توصلت دراسات أخرى إلي أن الحاجات تنقسم لمستويين فقط وليس خمس؛ هما الحاجات البيولوجية، والحاجات الشاملة (أي الحاجات العليا).

٢- نظرية ألدرفير (Alderfer) إي آر جي ERG Theory:

استجابة للانتقادات التي وُجهت لنظرية ماسلو، قدمت ألدرفير نظرية بديلة في الحاجات، اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو، وبما يتوافق مع نتائج دراساته، حيث اتفق مع ماسلو في افتراض أن هناك هرم للحاجات الإنسانية ولكنه حاول إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط هي (McShane, Glinow, 2003):

١- حاجات البقاء أو الوجود (E) Existence Needs:

هي حاجات يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

٢- حاجات الارتباط أو الانتماء (R) Relatedness Needs:

هي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

٣- حاجات التطور أو النمو Growth Needs(G):

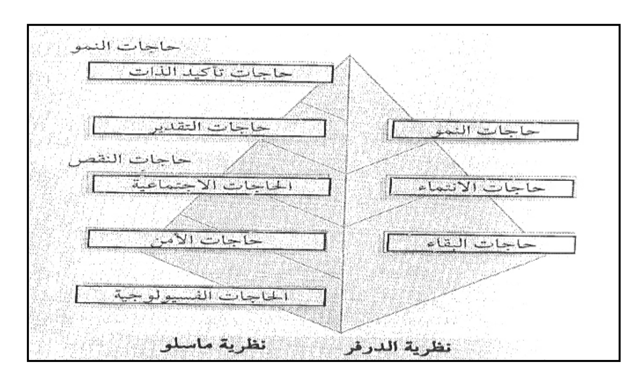
هي حاجات يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على

التقدير.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو يتضح أنه بالإضافة للاختلاف في عدد فئات الحاجات كما يتضح من الشكل التالي (Greenberg, Baron, 2000)، كذلك يختلفا في كيفية إشباع تلك الحاجات وانتقال الفرد من فئة إلى أخرى، فألدرفير يرى أن الحاجات تُشَكِّلْ خطاً مستقيماً وليس سُلّماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تُشكِّلْ الحاجات العليا دافعاً، بعكس ماسلو، وكذلك فقد أشار ألدرفير إلى أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

شكل (٢)

الحاجات في نظرية الدرفير وما يقابلها من حاجات في هرم ماسلو



ايجابيات النظرية:

عالجت بعض انتقادات نظرية ماسلو. حيث أوضحت أن إشباع الحاجات أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وتتداخل. وفي حالة عدم التمكن من إشباع الحاجة الاعلي يمكن الارتداد للحاجة الادني.

سلبيات النظرية:

افتراض أن حاجات الفرد تنقسم إلي مستويات محددة (مثل ماسلو) وتترتب بترتيب محدد.

٣- نظريتـي ماكجروجر (Douglas Mcgregor)"X" و"Y":

تم تصنيف النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته الأكثر شيوعاً واستخداماً إلى نظريتين أساسيتين وهما (McGregor, 1960):

أ- نظريـة"X":

وهي النظرية التقليدية وتقوم على الافتراضات الأساسية التالية:

١- أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.

٢- أنه خامل لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

٣- أنه يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل.

٤- الفرد يُغلِّبْ مصالحه الشخصية علي مصلحة المنظمة.

٥- العقاب من الوسائل الأساسية لدفعه للعمل.

٦- العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الأهداف هو الرقابة الشديدة والسلطة والإشراف الفعال.

٦- الأجر والمزايا المادية هم أهم حوافز للعمل.

مثل هذه الأفكار روجت لها نظرية الرجل الاقتصادي.

ب- نظريـة "Y":

وهي النظرية الإيجابية وتقوم على الافتراضات الأساسية التالية:

١ - إن الإمكانيات الفكرية للفرد تُسْتَغَلْ بصورة جزئية في المنظمة. أي أن المنظمة تستثمر الجزء اليسير من هذه الإمكانيات وبالتالي فمسئولية عدم تحقيق الأهداف لا ترجع للفرد فحسب وإنما للمنظمة أيضاً.

٢- إن القدرة علي التَخَيُّلْ والإبداع في حل المشاكل التنظيمية متاحة للجميع.

٣- إن التهديد والرقابة الشديدة ليسا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير علي سلوك الأفراد، حيث أن هناك الرقابة الذاتية للفرد والتي تَكْفُلْ تحقيق الأهداف التي التزم بها.

٤- إن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية ويسعي إليها تحت الظروف المناسبة.

٥- إن الفرد يعمل أملاً في الحصول على الحوافز سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

الانتقادات:

إن افتراضات نظرية (X) مُجْحِفَة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد، وقد نفت الأبحاث التطبيقية تلك الصفات الخاصة بالبشرية واعتبرتها منهج تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني، وكذلك فقد أثبت عدم واقعيتها فليس من المنطقي أن يفترض المدير أن كل مرؤوسيه كسالى أو العكس. بالإضافة لذلك فقد افترض ماكجروجر أن المديرين الذين يستخدمون نظرية "X" هم غير ناجحين وأن الذين يستخدمون "Y" ناجحين، في حين توصلت الأبحاث التالية إلي أن الإنتاجية قد تزيد باستخدام أي من النظريتين ويتوقف ذلك علي عدة عوامل منها طبيعة المدير، الموقف الذي يواجهه، طبيعة المرؤوسين.

٤- نظرية العاملَين لهيرزبرج Hertzberg's 2-Factor Theory:

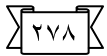
بعد أن فند ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث افترض أن التأثير علي سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يتأتي من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا. جاء هيرزبرج وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضاء فقط. ويلاحظ أن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إي آر جي في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد، وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولاً. كما نلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.

وقد افترضت نظرية هيرزبرج أن هناك مجموعتان من الحاجات الأساسية (Herzberg, et. Al., 1959):

المجموعة الأولى: العوامل الصحية

وتركز هذه العوامل علي البقاء علي قيد الحياة، وفي موقع العمل تسمي عوامل عدم الرضاء أو الأساسية أو الوقائية؛ فهي لا يمكن أن توفر الرضاء الوظيفي ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضاء. وتشمل عوامل خارجية تتعلق بظروف العمل ومحيط الوظيفة، ومنها الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل، عدالة سياسات المنظمة، المسار الوظيفي المناسب ويشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل اللائق، الأجر الكافي والمميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات، الإشراف، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست مُحَفِّزَات بل إن نقصها



يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها من أجل تحقيق الرضا ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة

وتركز علي حاجات النمو الشخصي، وفي مجال العمل تسمي عوامل الرضا أو المحفزات؛ وهي تُشبع حاجات النمو، مشاعر الرضاء وتشمل عوامل داخلية متعلقة بمحتوي الوظيفة ذاتها، ومنها أن تتوافر مجموعة صفات في الوظيفة كالعمل المثير الذي يُرضي اهتمامات العامل وقدراته وطموحاته، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقي والتطور وزيادة الدخل، تحمل المسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات بتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

والخلاصة أن توافر العوامل الصحية يؤدي إلي عدم الاستياء (ولكنها لا تؤدي إلى تحفيز العاملين)، ولكن عدم توافرها يؤدي إلى استيائهم. أما العوامل الدافعة فإن توافرها يؤدي إلي الرضا (وبالتالي التحفيز) ولكن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا. وهو ما يمكن تصوير من خلال الشكل التالي:

شكل (٣)

ملخص لنظرية العاملين لهيرزبرج

عدم الاستياء	الاستياء	رضا	عدم رضا
+ العوامل الوقائية - محيط الوظيفة بيئة وظروف العمل ، نمط إشراف، مزايا عينية ونقدية		+ العوامل الدافعة - محتوي الوظيفة ذاتها نمو، تقدم، إعتراف، إنجاز، مسئولية	

+ العامل متوافر، - العامل غير متوافر

ايجابيات النظرية:

١- اهتمت بالدوافع الداخلية والخارجية.

٢- ألقت الضوء علي مفهوم الإثراء الوظيفي وأهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات. وكذلك قدمت تفسير لظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان برغم ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين أساساً عن العمل نفسه.

سلبيات النظرية:

١- لم تعتمد علي مقياس محدد للتمييز بين الرضا وعدم الرضا عن العمل، فقد يُسبب عامل معين كالأجر الشعور بالرضا لدي أفراد بينما يسبب شعور بعدم الرضا لأفراد آخرين. فالأفراد قد يخلطون بين نوعي العوامل.

٢- عدم الواقعية؛ حيث لم تتمكن الأبحاث التطبيقية من إثبات فروضها، ومنها أن اتجاهات الفراد تجاه عمله إما ايجابية تماماً (رضاء تام) أو سلبية تماماً (عدم رضا تام).

٣- أن عينة النظرية لم تكن ممثلة لكل مجتمع العمالة حيث أجريت لبعض الصناعات والوظائف، كما أنها كانت صغيرة الحجم (٥٠ مفردة).

وبوجه عام يتضح من خلال العرض السابق أن النظريات قد اتفقت حول فكرة أن المال ليس هو المُحفز الوحيد للعمل وأنه وحده لا يكفي كدافع للعمل فهو يلبي الحاجات الأساسية فقط ولكن للإنسان حاجات اجتماعية ونفسية أخري.



٥- نظريــة الدافــع للإنجـاز لديفيد ماكليلاند (David McClelland):

افترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية للعاملين هم (McClelland, 1961):

١- الحاجة للإنجاز:

وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتماداً على المعايير والظروف المحددة له.

٢- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين:

وتمثل الحاجة للصداقة والعلاقات مع الآخرين في العمل. ومن المفضل ألا تتوافر بقوة لدي أفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بحيادية.

٣- الحاجة للقوة والسلطة:

وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبته. وهي من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.

وقد افترض ماكليلاند بأنّ هناك العديد من الدوافع التي تؤثر علي سلوك الفرد وتوجهه، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للانجاز.

وفقاً لافتراض ماكليلاند بأنها تنبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوي الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للانجاز والعكس صحيح، وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوي طموحه لنقطة أعلي وهكذا. وطبقاً للنظرية فإن الفرد الذي يسيطر عليه دافع قوى للانجاز تتولد لديه رغبة قوية في التحدي والتميز في الأداء. وبأن الأفراد يمكن تصنيفهم في ضوئها إلي ثلاثة فئات



هي:

١-ذوي الحاجة العالية للانجاز:

وهم عددهم قليل وعادة يتواجدون في المجتمعات المتقدمة وهم عادة يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

٢-ذوى الحاجة المتوسطة للانجاز:

عددهم مرتفع.

٣-ذوي الحاجة المنخفضة للانجاز:

وهم عددهم قليل ونسبتهم كبيرة في المجتمعات النامية.

ايجابيات النظرية: تتصف بالواقعية.

سلبيات النظرية: يمكن قياسها بوضوح في مجال العمل أو الدراسة ولكن يصعب قياسها بالنسبة للطعام والشراب.

٦- نظرية العدالة لآدمز (Adams):

تستمد هذه النظرية جذورها من نظرية التبادل الإجتماعي (Social Exchange Theory). ومضمونها أن الفرد دائماً ما يعقد علاقة مقارنة - بناء علي إدراكه الشخصي - بين ما يبذله من جهد أو أداء (مدخلات) وبين كم وكيف الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها في المقابل (مخرجات). فإذا ما كانت نتيجة المقارنة عدم التوازن بين الجانبين فإنه سيتجه لتحقيق التوازن عن طريق إما أن يخفض كفاءته في العمل (كماً أو نوعاً أو كلاهما معاً)، أو يحصل علي مكافأة أعلي (Adams, 1963).

وتجدر الإشارة إلي أن الفرد يحكم علي هذا التوازن من خلال مقارنة موقفه مع موقف فرد أخر مكافئ له (فرد مرجعي Reference Person).

هناك ثلاث نتائج يمكن للفرد الحصول علي أحدها نتيجة للمقارنة بين نسبة العائد/المدخلات الخاصة به مع الفرد الأخر وهي (Mcshane, & Glinow, 2003):

النتيجة (١) = التوازن = العدالة = لا تغيير في السلوك.

النتيجتان (٢) و(٣) = عدم التوازن = ظلم = تغيير في السلوك.

وفي هاتين الحالتين يقوم الفرد بأحد البدائل السلوكية لتخفيض حالة عدم العدالة وهي كما يلي:

١- النتيجة (٢):

عندما يقع الظلم ويحدث عدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد/المدخلات للفرد المَعْنِي أقل من نفس النسبة للفرد المُقَارَن فإنه سيقوم بما يلي:

محاولة تحسين عوائده، محاولة تخفيض مدخلاته، تغير الفرد المُقَارَن.

٢- النتيجة (٣):

عندما يحدث التباين وعدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد/المدخلات للفرد المَعْنِي أعلي من نفس النسبة للفرد المُقَارَن فإنه سيقوم بما يلي:

محاولة تخفيض عوائده، محاولة زيادة مدخلاته، تغير الفرد المُقَارَن.

٧- نظرية التوقع لفروم (Vroom):

و تعتبر من أكثر النظريات انتشاراً وقبولاً من جانب المتخصصين في علم النفس الصناعي وعلم النفس التنظيمي. وتفترض أن سلوك الفرد مبني علي عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة التكلفة والعائد المتوقع لكل تلك البدائل. ومن ثم فإن الفرد سوف يُسْلَكْ بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يُتَوَقع أن يُحَقْق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات (Vroom, 1964).

وتقوم النظرية علي فكرة مفادها أن الدافعية هي نتاج لقوة رغبة الفرد في شيء معين وتقديراته الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قِبَلِه سيحقق ذلك الشيء. وبالتالي يمكن صياغة تلك العلاقة في صورة المعادلة التالية:

الدافعية = قوة التكافؤ X التوقع

Expectancy Valence Motivation

ويمكن تلخيص الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي (عمران، ٢٠١٠):

١- أي فرد يعمل في أي وظيفة وفي أي منظمة سوف يختار ذلك السلوك الذي يحقق أكبر قيمة لتوقعاته.

٢- أن الفرد يُفَضِّلْ عادة حينما يقوم بنشاط معين تلك النتائج التي تعود عليه بأكبر نفع ممكن من وراء هذا النشاط.

٣- عنصر التوقعات يلعب دوراً هاماً في اتخاذ الفرد لقراراته بشأن اختيار نشاط معين من بين العديد من البدائل المتاحة.

ايجابيات النظرية:

أنها قدمت إسهامات إدارية بأنه يمكن للمنظمات أن تُحَفِّزْ الأفراد نحو العمل بأحد بديلين أو بتوليفة منهما:

١- الاتجاه نحو زيادة القيمة الايجابية للعوائد أو النتائج بزيادة المكافأة.

٢- الاتجاه نحو تقوية العلاقة بين العمل بوظيفة معينة في منظمة معينة والنتيجة (أو النتائج) المتوقعة.

التعليق علي نظريات الدافعية:

برغم عدم اتفاق العلماء علي عدد الحاجات أو طبيعتها والعوامل الخارجية والتي تمثل محرك أساسي للسلوك، إلا أنهم اتفقوا علي أن إشباع هذه الحاجات او توافر تلك العوامل يؤثر علي السلوك الإنساني ويؤدي إلي الرضاء الوظيفي وعليه فمهمة المنظمة إشباع تلك الحاجات أو توفير تلك العوامل إذا أرادت النجاح.

قياس الدوافع:

هل يمكن أن نحدد شدة الدافع؟ أو أن نحدد مستوى الدافع في نشاطه، والقوة الداخلة في هذا النشاط؟

والإجابة بأنه بناءً علي كل ما سبق قد اتضح أن الدافع هو عبارة عن مفهوم أو تكوين فرضي، وبالتالي لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما نستدل عليه من الآثار السلوكية التي يُؤدي إليها.

وتجدر الإشارة إلي أن قياس الدوافع من الأعمال الهامة التي واجهها علماء النفس عند دراستهم للسلوك، فبقياسها يستطيع العَالِمْ التنبؤ بشدة السلوك المدفوع؛ لذلك تم ابتكار أساليب خاصة لقياسها؛ وقد تمكن العلماء من قياسها لدى الإنسان والحيوان خاصة الدوافع الأولية الفسيولوجية. مع مراعاة كونها ليست شيء مادي ملموس ولا يمكن رؤيتها وبالتالي يصعب قياسها بشكل مباشر ولذلك يتم قياسها بشكل غير مباشر من خلال استنتاجها (وذلك عندما ينتج عنها سلوك خارجي). فمثلاً عندما يبحث الكائن الحي عن طعام ليأكله نُدرك أن دافعه الجوع.

وقد تم قياس الدوافع لدى الحيوانات باستخدام جهاز يسمى "صندوق الإعاقة"، يتكون من حجرتين، بينهما ممر، وتُزود أرضية الممر المُوصِّلْ بينهما بشبكة كهربائية، أو مادة موصلة للحرارة، ثم يوضع الحيوان في

إحدى الحجرتين، ويُحرَمْ من إحدى حاجاته الأولية (وليكن الطعام)، ويوضع له في الحجرة الأخرى الهدف (الطعام)، ثم تبدأ التجربة بتوصيل أرضية ممر الصندوق بمصدر كهربائي، وتُقاس شدة الدوافع لدي الحيوان في هذه التجربة بمقدار الألم الذي يتحمله في سبيل الوصول إلى الهدف. ورغم قسوة هذه التجارب على الكائن الحي، إلا أنها توصلت إلي أن الدوافع تختلف في شدتها؛ فمثلاً وُجد أن الحاجة للماء أقوى من الحاجة للطعام.

ومن القياسات الشهيرة للدوافع في مجال علم النفس مقياس يتم عن طريقه التعرف على الدافعية لدى الفرد قبل بداية التجربة، وبعدها، وأثر التجربة على سلوك الفرد، و كذلك يمكن استخدام مقاييس واختبارات نفسية مثل قياس دافع الإنجاز، والدافع المعرفي (والتي لا يتسع المجال لسرها هنا).

تطبيقات نظرية الدافعية فى مجال إدارة السلوك الإنسانى فى المنظمات:

يمكن للمديرين إتباع أساليب لمعالجة تدني الدافعية لدي العاملين. ومنها ما يلي:

١- اتباع المنهج العلمي في حل تلك المشكلة وذلك بالوقوف على أسبابها وأعراضها، ومن ثم وضع الحلول، واختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها من أجل إثارة دافعية العاملين للعمل لأنها تيسر مهمتهم، وتسهل تحقيق أهدافهم.

٢- تحليل الظروف التنظيمية لتدني الدافعية للعاملين، أي ممارسات المنظمة ومنها مثلاً غياب التعزيز (الثواب والعقاب)، تدني حيوية المناخ التنظيمي، وكونه مُنَفِّرْ، زيادة الاهتمام بالموارد المادية دون البشرية، زيادة عدد العاملين في المنظمة، جمود سياسات الحوافز والمكافآت.

٣- وضع سياسات واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (ومنها الحوافز والمكأفات) بحيث تُكافأ السلوك المرغوب من قبل المنظمة والمُحَقِّقْ لأهدافها وذلك لضمان تكراره بواسطة العاملين، وتعاقب السلوك غير المرغوب والمناهض لأهدافها وذلك لضمان عدم تكراره بواسطة العاملين.

٤- معرفة دوافع العاملين للعمل والحاجات التي يرغبون في إشباعها من خلال عملهم (أي معرفة ما يجذبهم للعمل) من أجل تقديم توليفة الحوافز المناسبة بتطوير سياسات واستراتيجيات تصميم الحوافز والإشراف وتفصيلها بما يتناسب مع حاجات العاملين. وإن كانت مهمة صعبة نظراً لتعدد دوافع العاملين وتنوع حاجاتهم من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لأخر. فمنهم من يُحَفِّزْه العوامل المادية (كالأجر والمزايا النقدية) وتدفعه للعمل ومنهم من يُحفزه العوامل المعنوية (كالتكريم، شهادات



التقدير، الترقيات).

٤- الاستفادة من مفهوم الإثراء الوظيفي وأهميته في تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات.

٥- ضرورة التعرف علي دوافع المستهلكين نحو الشراء أو الامتناع عن الشراء لمعرفة ما الذي يجذب المستهلكين لمنتج معين لعمل المزيج التسويقي المناسب الذي يشبع دوافع المستهلكين.

النظرة الإسلامية للدوافع:

ونري بأن الدوافع كجزء من طبيعة الإنسان؛ حيث يخبرنا القرآن الكريم بـ {وَمَا أُبَرِّئُ نَفْسِي إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ} (يوسف: ٥٣)، تتناول الآية السابقة موضوع الدوافع بشكل واضح، وإن تناولت جانب الدوافع السالبة المنحرفة؛ وذلك لطبيعة الموقف التي نزلت فيه الآية. ويمكن النظر إلى معنى الرحمة كما وردت في الآية على محملين هما: أنها قد تعني هداية الله للإنسان إلى سبيل السيطرة على شهواته، وكبح دوافعه، أو قد تعني الرحمة بأن الله جعل الإنسان متوازناً لتزويده بدوافع الشر والخير معاً مما يمنحه الفرصة للاختيار بين سلوك الخير، وسلوك الشر (غريزتي الموت والحياة عند فرويد). ونرى في آية أخرى ما يشير إلى طبيعة الدوافع في سورة البقرة (آية: ٣٠) تشير إلى حقيقة من حقائق الطبيعية البشرية، وهي أن للإنسان غرائز قد ينشأ عنها ارتكاب المعاصي والآثام، والرغبة في الإضرار بالنفس، وبالآخرين. كما أشارت الآيات القرآنية إلى طبيعة الدوافع وأدوارها في فعل الخير والشر، فهناك آيات بينات في القرآن الكريم تشير إلى أنواع الدوافع كما ترد في موضوعات علم النفس المعاصر مثل الدافع إلى التملك الذي يمثل طلب المكاسب المادية، والتكالب على متاع الحياة الدنيا في بعض الأحيان، ففي

سورة البقرة {زُيِّنَ لِلَّذِينَ كَفَرُوا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا} (البقرة: ٢١٢)، وفي سورة آل عمران {زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ} (آل عمران:١٤)، كما وردت نفس المعاني في سورة البقرة (آية: ١٨٨)، وفي سورة هود (آية : ١٥)، وفي سورة النساء (آية: ٢٩).

فعلي سبيل المثال بالنسبة للدافع إلى التحصيل والمعرفة، وهو دافع طبيعي يحث الإنسان على البحث، والاكتشاف، ومواصلة التعلم، وعادة ما يرتبط هذا الدافع بمستوى القدرات الذهنية، والذكاء، ويحضرنا في هذا المقام تساؤل سيدنا إبراهيم - عليه السلام- كما ورد في سورة البقرة: {وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِ الْمَوْتَى} (البقرة: ٢٦٠)، وكان الرد في سورة البقرة: {قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ} (البقرة: ٢٦٠)، يُعلِّمْ الله عز وجل سيدنا إبراهيم تجربة عملية، وخطوات إجرائية؛ ليجيب على تساؤله حول كيفية إحياء الموتى. وبالنسبة للدافع التكاثر وهو دافع فطري، تؤدي استثارته إلى الرغبة في الزواج كطريقة شرعية لإشباع هذا الدافع كما وردت في آيات القرآن الكريم في (سورة النساء آية: ٣)، وفي (سورة القصص آية: ٢٧)، {وَأَنْكِحُوا الْأَيَامَى مِنْكُمْ وَالصَّالِحِينَ} (النور:٣٢).

وبالنسبة للدافع إلى العدوان في غريزة المقاتلة كما وردت في (سورة يوسف: ٨ و ٩) عندما اجتمع أخوة يوسف عليه {اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا} (يوسف: ٩)، ووردت في (سورة الشعراء: ٤٩) الدوافع العدوانية لدى فرعون في توعده، ووعيده. هذه أمثلة لدوافع وردت في الآيات القرآنية الكريمة، والتي فسرتها نظريات علم النفس المعاصر.

خلاصة الفصل:

- مصطلح الدافعية مصطلح عام يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية أو بيولوجية.
- الدافعية وأداء السلوك ليسا مرادفين لمعني واحد، فالدافعية هي أحد المحددات الرئيسية للأداء. فهناك ارتباط وثيق بينهما.
- علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.
- تباين تصنيفات الدوافع منها الدوافع الفسيولوجية/النفسية، الإيجابية/السلبية، الدوافع الداخلية / الخارجية، الشعورية / اللاشعورية، الرشيدة / العاطفية، تقسيم الدوافع حسب أربعة مستويات.
- تتصل الدوافع بجميع المحددات الفردية للسلوك الإنساني (الإدراك، التذكر، التخيل، التفكير، التعلم) ويعتبر المدخل إلي دراسة شخصية الإنسان.
- تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية.
- توجد نظريات متعددة فسرت الدوافع، ويُلاحظ أنه ترجع أصول عدد من هذه النظريات إلي مفهوم الحاجات.
- السلوك = د (الدوافع x الحوافز).
- لا بد من وجود دافع لكي يحدث السلوك وفي حالة عدم وجود دافع لن يكون هناك سلوك.
- هناك العديد من تطبيقات نظرية الدافعية في مجال إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من أجل حسن إدارة العاملين والمستهلكين.

- هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث يعد الحافز مُحرك خارجي للسلوك، بينما الدافع مُحرك داخلي للسلوك.
- وظائف الدوافع منها إنشائية، تنشيطية، توجيهية، تعزيزية أو تدعيمية، توازنية، وظيفة إنهاء السلوك.
- يمكن تعديل الدوافع بقدر محدود.
- يمكن قياس الدوافع بشكل غير مباشر من السلوك المدفوع.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- يمكن تعديل الدوافع.

٢- وظائف الدوافع.

٣- نظريات الدوافع.

٤- قياس الدوافع.

٥- السلوك = د (الدوافع x الحوافز).

٦- تطبيقات نظرية الدافعية في مجال إدارة السلوك الإنساني في المنظمات.

٧- تباين تصنيفات الدوافع.

٨- إن الدافعية وأداء السلوك ليسا مرادفين لمعني واحد.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- لا تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة الفرد.

٢- لا توجد علاقة بين الحاجة والدافع.

٣- لا يشترط وجود دافع لكي يحدث السلوك.

٤- مصطلح الدافعية مصطلح عام يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية فقط

٥- هناك علاقة بين الحافز والدافع.

٦- تتصل الدوافع بجميع محددات السلوك الإنسانية.

الفصل العاشر

المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

مقدمة:

تعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، لما تتمتع به من تأثير بالغ علي السلوك الإنساني عامة والتنظيمي علي وجه الخصوص. فقد صدقت المقولة الشائعة لأحد الفلاسفة القدامى بأنه "لا يمكن لفرد واحد أن يُحقق الفوز وحده، كرة القدم لعبة جماعية، والمدافعون والمهاجمون على نفس القدر من الأهمية". وإنطلاقاً من فكرة أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها هو أمر لا مفر منه فإنه علي الإدارة أن تعي ذلك وتدرك أهميته تماماً، وذلك لأن سلوك العاملين لديها لا شك أنه يتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمون إليها من جهة ويؤثر علي الأداء التنظيمي من جهة أخري.

وعليه فإن تنمية وحسن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة تتطلب الفهم الجيد من منظور شامل لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك وضوابطه، مثل هذا الفهم لا يمكن أن يتأتى دون الاعتراف بطبيعة النفس البشرية وكون أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكنه الحياة بمعزل عن الآخرين، فالمجتمع الإنساني ككل ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

مفهوم الجماعة:

ارتبطت نشأة الجماعة مع نشأة العنصر البشري (خليفة الله في الارض). وتعتبر الجماعة من أهم المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تناولها علم النفس الاجتماعي. والمتصفح لأدبيات المجال يجد تعريفات كثيرة حسب وجهة نظر كل عالم. فقد تم اشتقاق كلمة جماعة (Group) في الأصل من الكلمة الألمانية « Krop » والتي تعني الرابطة. واصطلاحاً فقد تعددت تعريفات الجماعة فيما يلي بعضاً منها:

- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

- هي تجمع عدد من الأفراد تربطهم مشاعر أو قيم أو آمال أو مصالح يسعون إلى تحقيقها من خلال التفاعل والاتصال المستمر فيما بينهم.

- هي تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وتربطهم بعض القيم والمعايير ويقوم التفاعل بينهم على المصالح المشتركة وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها وعادة ما تكون صغيرة الحجم وأهم ما يميزها الاتصال الوثيق والضوابط التي تمارس على أعضائها.

- هي عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين فيما بينهم لأداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

- هي تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً يتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

- هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق

أهداف الجماعة وإشباعاً لرغبات أفرادها.

خصائص الجماعة:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص الجماعة:

١- حجم الجماعة:

أي عدد الأفراد المكونين لها، والذي من المفترض ألا يقل عن اثنين، فحجمها يؤثر على مستوى أدائها، لأن الجماعة التي تضم العديد من الأعضاء - إلي حد معين - والمزيد من الموارد المتاحة تكون أكثر قدرة على سرعة إكمال عدد أكبر من المهام المستقلة نسبياً.

٢- التفاعل الاجتماعي:

من الضروري حدوث تفاعل بين أفراد الجماعة، حيث أنه يؤدي إلى تقوية الترابط بينهم ويزيد من تلاحمهم معاً نحو الأهداف التي من أجلها تم تكوين هذه الجماعة. ولذلك فالجماعة لا تعني حاصل مجموع الأفراد المكونين لها وإنما حاصل تفاعلهم معاً (ضربهم وليس جمعهم إن جاز التعبير).

٣- الأهداف المشتركة:

يجب أن تكون هذه الأهداف ذات اهتمام مشترك بين أعضائها، لأن هذا الوضع يكون جاذباً للأفراد ويجعلهم متماسكون حول تحقيق تلك الأهداف.

٤- القواعد التي تتبعها الجماعة:

يجب أن يكون هناك عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك (سواء الشفوية أو المكتوبة) التي ارتضاها ويلتف حولها أعضاء الجماعة، وهي تُعتبر مرشداً أو ضابطاً لسلوكهم بحيث لا يستطيع أحد منهم الخروج عنها، بل على الجميع الالتزام بها والعمل تحت نطاقها.

٥- هيكل مستقر للجماعة:

للجماعات هيكل يوضح العلاقات الثابتة (المستقرة) نسبياً بين أعضائها حتى يتمكنوا من الأداء كوحدة واحدة، ويتكون الهيكل من الأدوار والمراتب (المكانة) لكل منهم مع ضرورة وجود قيادة لهذه الجماعة تضمن تماسكها وتفاعلها. وعادة ما يكون الهيكل مكتوب ومُعلَنْ في الجماعة الرسمية وغير مكتوب لكنه معلوم للجميع في الجماعة غير الرسمية.

٦- الإدراك:

حيث يدرك كل عضو بوجوده في الجماعة وينظر إلى نفسه باعتباره عضواً فيها، ويمكنه التعرف على باقي الأعضاء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد.

أسباب نشوء الجماعات:

تتعد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى تكوين أو الدخول أو الانخراط في جماعات معينة؛ من أهمها ما يلي:

١- أسباب اجتماعية ونفسية:

إن انتماء الفرد إلى الجماعة يحقق له أهداف منها إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية والتي ذكرها ماسلو "الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الانتماء والتقدير"، كما تمده بالمساعدة والمساندة الجماعية حيث يشعر الفرد عند الانتماء إليها بالأمان، كما يستمد منها المعلومات، وأحياناً المساعدة في حل بعض المشاكل أو الحماية من بعض الأخطار، والتفهم والمشاركة الوجدانية، توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء، حل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.

٢- أسباب اقتصادية:

زيادة العوائد المتوقع الحصول عليها نتيجة الزيادة في الإنتاج والناتجة عن العمل الجماعي.

٣- التقارب:

التقارب بكل أشكاله ومنها التقارب المكاني بين الأفراد (في مكان السكن أو العمل)، أو التقارب الوظيفي (ممارسة أعمال متشابهة في نفس التخصص) مما ينتج عنه تبادل المعلومات في موضوع عملهم ويؤدي إلى خلق علاقات وطيدة بينهم، أو التقارب في القيم أو المذاهب أو الديانة، أو التقارب في الخصائص الديموغرافية (كالسن، النوع، التعليم، الوضع العائلي، الطبقة الاجتماعية).

ويمكن تصوير بعض من هذه الأسباب من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

أسباب نشوء الجماعات

السبب	الشـــرح	الرسم التوضيحي
١- إشباع اهتمام مشترك	يستطيع الناس تحقيق ذلك عن طريق الارتباط معًا.	to satisfy utual interests / explanation
٢- الأمان	يتحقق ذلك عن طريق العدد الذي يستطيع تقديم الحماية ضد الأعداء المشتركين.	to achieve security / explanation
٣- إشباع حاجة اجتماعية	وجود الناس معًا يساعد على إشباع حاجتهم الأساسية للتواجد مع بعضهم.	to fill social needs / explanation
٤- إشباع الحاجة إلى احترام الذات	يقدم عضوية الجماعة فرصة للشخص لتحقيق الشهرة واعتراف الآخرين به وبقدراته.	to fill need for self-esteem / explanation

مفاهيم ذات صلة بالجماعة:

أ- ديناميكية الجماعة:

هو حقل من حقول المعرفة التي برزت في علم النفس الاجتماعي. وهو علم يبحث في طبيعة الجماعات وكيفية نموها والتفاعل الديناميكي (المتغير باستمرار) بين المثيرات والاستجابات التي تحدث داخلها.

وبمقتضاه نجد أن سلوك الأفراد في ظل انتمائهم لجماعة معينة يختلف عن سلوكهم خارج إطار الجماعة (أي فرادى)، والتفاعل الحاصل داخل أي جماعة يؤدي إلى تغيير. هذا التغيير في جزء من الجماعة قد يؤثر على الأجزاء الأخرى، فخروج عنصر من الجماعة قد يُغيِّرْ من علاقة الأفراد فيها.

إذاً فديناميكية الجماعة = التفاعل + التغيير.

ب- معايير الجماعة:

هي مجموعة القواعد السلوكية التي ارتضاها أفراد جماعة معينة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب. وهي أدوات تضمن انضباط المنتمين للجماعة، فاحترام الفرد لهذه المعايير يؤدي إلى رضا الجماعة عنه. والمعايير هي أحد الوسائل التي تستعملها الجماعات غير الرسمية كأداة للرقابة والتأثير على أفرادها.

وتتميز المعايير بما يلي:

١- أنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في المواقف المختلفة.

٢- توضح للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

٣- تُتَخَذْ القرارات بالإجماع مما يوزع المسؤولية على الجماعة ككل

دون أن يتحمل أحد الأفراد هذه المسؤولية.

٤- اعتبار الالتزام بها مصدراً لرضا العاملين.

ت- الاتصال في الجماعات:

إن التفاعل بين أفراد الجماعة قد لا ينجح دون وجود اتصال بين أفرادها، فالاتصال هو محور بناء العلاقات. والاتصال داخل الجماعة قد يتم بشكل أفقي أو عمودي أو دائري أو متعدد الاتجاهات.

أهمية دراسة الجماعات بالنسبة للسلوك الإنساني:

يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات التي يجتهد العلماء وخاصة علماء النفس والاجتماع وغيرهم في إيجاد تفسيرات له بغرض معرفة العوامل التي تتحكم به وتفسره وتوجهه. وتأتي صعوبة دراسته وفهمه نتيجة لتعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ علي هذه العوامل.

فكما سبق القول بأن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية (كالدافعية، الإدراك، الشخصية، التعلم)، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر بالعوامل الاجتماعية (الجماعات التي ينتمي إليها الفرد)، والعوامل الحضارية (كالثقافة، القيم، اللغة).

ويرتبط كل منا بعدد من الجماعات، وأول هذه الجماعات هي أسرته، التي يتفاعل معها الفرد منذ ولادته، ويصبح لهذه الأسرة دوراً رئيسياً في تشكيل وتوجيه سلوك أعضائها، ولكن بمرور الوقت يرتبط الفرد بجماعات أخرى في المجتمع أثناء مراحل التنشئة الاجتماعية كأصدقاء، وزملاء الدراسة والعمل.

وتسهم دراسة الجماعات في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المجتمع بوجه عام والمنظمة علي وجه الخصوص، ومن أمثلة هذه

الظواهر؛ التعاون والترابط بين العاملين، الصراع والتنافس فيما بينهم.

وتجدر الإشارة إلي أن العوامل الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية السائدة في مجتمع معين تلعب دوراً كبيراً في تحديد دور الجماعات في هذا المجتمع.

ويمكن أن تصبح الجماعات قوة دافعة لتقدم المجتمع، وتساهم مساهمة كبيرة في رفع مستوي معيشة أفراده، أو العكس قد تصبح قوة مدمرة، إذا انساقت في صراعات ونزاعات فيما بينها.

وتتضح أهمية الجماعة وتأثيرها الكبير على الإنتاجية في اليابان علي سبيل المثال، فوفقاً للحضارة اليابانية نجد أن الجماعات تلعب دوراً رئيسياً وهاماً في حياة الإنسان. فاليابانيون يميلون بطبعهم إلى العمل في جماعات، وبالتالي يضعون قيمة عالية على العضوية فيها، والتفاني في المحافظة على تماسكها وترابطها بغرض تحسين الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات اليابانية، وهذه الجماعات يطلق عليها "دوائر مراقبة الجودة". وقد تكونت الكثير منها بعد الحرب العالمية الثانية في المصانع ومنظمات الأعمال الخاصة والحكومية. وهي تتكون من أفراد تربطهم علاقات عمل أو اهتمامات مشتركة خارج العمل، هدفها تقديم مقترحات محددة لعلاج مشاكل العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة (عبد الباقي، ٢٠٠١).

تماسك الجماعة:

يقصد بها درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء فيها وعدم حلها.

وتتوقف درجة تماسك الجماعة علي مقدار الجذب التي تتمتع به الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم الانسحاب منها بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين:

(أ)- عوامل داخلية خاصة بالجماعة:

١- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:

كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر وايجابي بين الأعضاء كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٢- قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة:

كلما زادت قدرتها على تحقيق أهداف أفرادها كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٣- درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة:

كلما زاد التشابه كلما زاد التماسك والعكس صحيح.

٤- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:

أي مدي اعتماد الأعضاء علي الجماعة في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم. فكلما زادت درجة اعتماديتهم على الجماعة في إشباع حاجاتهم كلما ازداد تمسكهم بالجماعة.

٥- المكانة الاجتماعية للجماعة:

كلما تمتعت الجماعة بمكانة مرموقة زاد تماسكها والعكس صحيح.

٦- حجم الجماعة:

كلما صغر حجمها زاد تماسكها والعكس صحيح.

٧- التجانس بين الأعضاء:

كلما كانوا أكثرا تجانساً وتوافقاً زاد تماسكهم.

(ب)- عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة:

١- التنافس بين الجماعات في المنظمة.

٢- نمط القيادة في المنظمة: ديمقراطي أم ديكتاتوري.

٣- المجتمع المحلي: والقيم والعادات والتقاليد السائدة في هذا المجتمع.

وبناء علي ماسبق يتضح أن من خصائص الجماعة المتماسكة ما يلي:

أ- وجود تقارب في المستوى الثقافي والاجتماعي للأعضاء.

ب- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.

ج- بناء معايير الجماعة على أسس موضوعية.

د- قدرة على ممارسة التأثير والضغوط على الخارجين عنها.

هـ- شعور بين الأعضاء بالاعتمادية علي الجماعة والولاء لها.

و- انخفاض حدة الصراع.

ز - وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

مراحل تطور ونمو الجماعات (دورة حياة الجماعات):

من الأهمية بمكان أن يعلم المدير في أي مرحلة تمر بها جماعات العمل بالمنظمة حتى يستطيع أن يتنبأ بسلوكها ويوجهه للوجه الصحيحة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى. وهي وفقاً لنظرية المراحل كما افترضها رواد هذه النظرية (توكمان Tuchman وجنيس Jenesn) كما يلي (Johns, Saks, 2011, Greenberg, Baron, 2007):

١- مرحلة التشكيل أو بداية التكوين (Forming):

تعتبر مرحلة البداية والتي يتم فيها التجاذب والتعارف بين مجموعة من الأفراد، وإرساء القواعد الأساسية المقبولة لتعاملاتهم، وتشكيل الانطباعات الأولي، واستكشاف الواجبات والوظائف والمهام التي عليهم القيام بها، والأهداف المراد انجازها، والمسئوليات الملقاة على عاتقهم ضمن إطار الجماعة، والفوائد التي ستعود عليهم من الانضمام إليها.

وتقوم هذه المرحلة على وجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقاً لها. وتكوين الجماعة يتم عادة على التجانس والتشابه في الصفات (ومنها العمر، التعليم، الخبرة، التجربة، الخلفية الثقافية). والجماعات المتجانسة تُقَلِلْ من دوران الأعضاء بالنسبة لها.

٢- مرحلة العصف أو الاضطراب أو الاختلاف (Storming):

هنا يحدث نوعاً من التناقض بين أفراد الجماعة في محاولة للوصول إلى أهداف محددة، وتظهر الاتجاهات والرغبات التي يختلف الأعضاء فيها.

حيث يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قادة الجماعة، ويُظْهِرون نوعاً من السلوك الرافض لهم. وتحدث مجموعة من الصراعات والاضطرابات داخل الجماعة، تخلق التخوف والتشك بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم.

هذا الوضع قد يكون مرجعه لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف، لذلك قد يرفض بعضهم سيطرة قائد الجماعة، وإذا أستمر هذا الصراع قد يؤدي إلى حل الجماعة، أما إذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فإن هذه المرحلة تصل إلى نهايتها ويتم الانتقال للمرحلة التالية.

٣- مرحلة تكوين المعايير (Norming):

حيث يتم الاتفاق على القواعد الأساسية للعمل والتي يتم ضبط سلوك الأفراد بمقتضاها، ويتم توزيع الأدوار والتأكيد على التماسك والتوافق واعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها. وعليه يعمل الأعضاء مع بعضهم البعض، ويكونون علاقات ومشاعر وثيقة فيما بينهم، ويهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة، ويكون كل عضو فيها قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية.

٤- مرحلة العمل أو الأداء (Performing):

وهنا تبدأ أعضاء الجماعة بالعمل وتعمل على التوفيق بين احتياجاتها ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها وتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويظهر التنافس والتعاون مع الالتزام بتحقيق الأهداف. حيث يعملون بشكل متناغم سعياً لأداء مهامهم على النحو الأمثل.

في هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها.وهنا يتحول التركيز بعيداً عن الاهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة، ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في

النهاية.

٥- مرحلة التفكك أو التحلل (Adjourning):

هي مرحلة الانتهاء أو الانفضاض وهنا تبدأ الجماعة بالتفكك والانحلال وذلك إما بسبب تفرق أعضائها أو تحقيق الأهداف المنشودة مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة معينة وفور انتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة.

وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع الجماعة، ومنهم من يكون رد فعله يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة، أو يكون سبب الحل أن أعداد أعضائها أصبح في تناقص مستمر.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من الأشكال التالية:

شكل (٢)

تطور الجماعة وفقاً لنظرية مراحل



ويعتبر هذا النموذج مجرد إطاراً عاماً لتطور الجماعات، لماذا؟

١- قد تُكَوُّنْ الجماعة في أي مرحلة، في أي وقت من الأوقات.

٢- يتفاوت الزمن الذي تستغرقه الجماعة في كل مرحلة من جماعة إلى أخرى.

٣- لا توجد حدود فاصلة قاطعة بين المراحل المختلفة.

٤- إن المراحل ليست دائماً بهذه الدرجة من التحديد والوضوح كما أشارت إليها النظرية، حيث يمكن أن تندمج أكثر من مرحلة في خطوة واحدة، وخاصة عندما تواجه الجماعة ضغوطاً بضرورة إنجاز مهام معينة قبل موعد نهائي محدد.

٥- إن الطبيعة الديناميكية المتغيرة للجماعات، قد لا تُمَكِّن من التنبؤ الصحيح لترتيب التطور عبر المراحل المختلفة.

محددات سلوك الجماعة:

لسلوك الجماعة محددات تؤثر عليه وتتحكم فيه وتنقسم هذه المحددات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية كما يلي:

أ- المحددات الداخلية:

وتتعلق بالخصائص الشخصية والقدرات الفردية للأعضاء (كالإدراك، الاتجاهات، الدوافع، درجة إشباع الحاجات، ضغوط التنظيمات غير الرسمية المنتمي إليها الفرد، التعليم، السن، النوع).وتعتبر هذه العوامل هامة في تحديد سلوك الأفراد، وبالتالي في تأثيرها على السلوك الجماعي. وتجدر الإشارة إلى ما يسمى بنمط التفكير الجماعي إذ يميل الأفراد للتفكير والتصرف بطريقة تُرضي الأغلبية رغم عدم القناعة بهذا السلوك وذلك يرجع إلى ممارسة الضغوط من قبل الجماعة علي الفرد.

ب- المحددات الخارجية:

إن الجماعة نظام مفتوح وهي جزء من نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها من خلال العديد من العوامل منها:

- الإستراتيجية العامة للمنظمة:

إن الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة تجاه قوة ونفوذ الجماعات والموارد الموضوعة تحت تصرفها تؤثر عليها وقد تحد من سلوكها فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة قد يُضعفها ويحدث قلق وصراع وتفكك بين أعضائها.

- السياسات التي تتبناها الإدارة:

أي السياسيات التي تتعلق بتوافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة.

أنواع الجماعات:

تختلف الجماعات باختلاف المعيار الذي يُنظر من خلاله إلى الجماعة. وتجدر الإشارة إلي أن هذه التصنيفات ليس بينها حدود فاصلة إذ قد يوجد بينها تداخل. فهناك مثلاً العديد من التصنيفات منها ما يلي:

التصنيف الأول للجماعات: من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين

وهذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً للجماعات داخل المنظمات، وتنقسم وفقاً له إلي نوعين هما: الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

أولاً: الجماعات الرسمية

وهي تعمل في إطار الأنظمة واللوائح والقوانين، وتتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو فيها طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في

الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس، قنوات اتصال رسمية). أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المُنَظِّمْة لها، العضوية فيها إجبارية، تتشكل نتيجة عوامل خارجية (بالنسبة للفرد، أي أنها من اختصاص إدارة المنظمة). وهي الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهناك العديد من التصنيفات للجماعات الرسمية منها:

التصنيف الأول للجماعات الرسمية:

وهو الأكثر شيوعاً ويقسم الجماعة الرسمية إلي نوعين هما:

أ- الجماعة الرسمية الرأسية:

وتنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط بينهم.

ب- الجماعة الرسمية الأفقية:

تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين، مثل جماعة الإنتاج ،جماعة التسويق ،جماعة المبيعات.

التصنيف الثاني: ويقسم الجماعات الرسمية لثلاثة أنواع هي:

أ- جماعات الأوامر (الرئاسة):

تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وتظهر على الخريطة التنظيمية. ولهذا النوع قيادة (رئيس أو مدير) تعطي الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة. مثل الأقسام، والإدارات.

ب- جماعات المهام:

تُشَكَلْ من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقتة بشكل نسبي، وتضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين من مواقع تنظيمية مختلفة

بغض النظر عن مستواهم وموقعهم الوظيفي. مثل اللجان، والمجالس، جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة، لجان حل المشاكل الطارئة.

ج- الجماعات المتقاربة:

يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة، وهي ليست جزءً من التسلسل الهرمي للمنظمة، وتتكون من مجموعة من العاملين الذين يتميزون بصفات وخصائص متشابهة، مثل جماعة التطوير.

التصنيف الثالث: ويقسم الجماعات الرسمية لثلاثة أنواع هي:

أ- الجماعات الوظيفية:

ويتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة الإدارة العليا مع توضيح خطوط السلطة والاتصال والمسؤولية طبقاً لمسؤوليات المنظمة.

ب- لجان العمل:

هم عبارة عن عاملين إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي في المنظمة تطلب منهم الإدارة إنجاز مهام مؤقتة لدراسة موضوعات معينة أو حل مشكلة معينة ضمن فرق بشكل مؤقت. مثل تشكيل لجنة لدراسة جدوى مشروع.

ج- فرق العمل:

تتكون من أفراد ينتمون إلى أقسام وتخصصات مختلفة تتكون من أجل إنجاز مهمة أو مشروع أو برنامج محدد، مثل فريق لتطبيق برنامج نظام معلومات إدارية للمنظمة.

ثانياً: الجماعات غير الرسمية

تتكون هذه الجماعات استجابةً لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد تكون غير متفقة مع الأهداف التنظيمية. ويقصد بها شبكة العلاقات الاجتماعية التي لا يُحددها التنظيم الرسمي، بل تنشأ بعيداً عنه. وتتميز بوجود مصلحة مشتركة لدى أفرادها. حيث يشعر الأعضاء المنتمين إليها بالأمن والاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام والانتماء وبالقدرة على إنجاز الأهداف. وعليه فهي تعمل خارج إطار الأنظمة واللوائح والقوانين، وتتكون وتُحَلْ بشكل اختياري أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إليها أو الانسحاب منها بإرادته، وتتشكل نتيجة عوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالفرد، مثل الحاجة إلى التفهم والمشاركة الوجدانية واثبات الذات والحماية، وإشباع حاجة تحقيق هوية اجتماعية. وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضائها، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. وهي تنشأ وتنمو بشكل طبيعي وعفوي، وتأخذ عادة الطابع الإنساني. ومن أمثلتها ما يلي:

أ- جماعات الصداقة:

تتكون من أفراد ينجذبون لبعضهم البعض ويتشابهون معاً في بعض الصفات مثل السن، الديانة، النوع، الهوايات، الاهتمامات. حيث تتكون صداقات بينهم خارج التنظيم الرسمي، ولا يُشْتَرَطْ تشابه وظائفهم، وتمتد هذه الجماعة خارج مكان العمل لتحقيق أهدافهم، مثل قيامهم بتنظيم رحلة معاً أو لعب مباريات أو إقامة حفلات. ومن الطبيعي أن يؤثر انضمامهم لهذه الجماعة علي سلوكهم داخل المنظمة. مثل العصبة، والشلة.

ب- جماعة المصلحة (الاهتمام):

وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة، أو رغبة في تحقيق هدف مشترك بينهم، هذا الهدف هو

الذي يؤثر في الجميع لتكوين هذه الجماعة، وعادة ما تتعارض مصالحها مع المصالح الكلية للمنظمة. مثل النقابات، الاتحادات، الجمعيات، النوادي.

التصنيف الثاني للجماعات: تقسيم فيدلر لأنواع الجماعات

حدد فيدلر ثلاثة أنواع للجماعة الإدارية والإنتاجية كالتالي:

١- جماعات تفاعل (Interacting Group):

يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج).

٢- جماعات تعاونية (Co-Acting Group):

يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية (عمال متاجر) ولكنهم يتعاونوا فيما بينهم.

٣- جماعات مضادة (Counteracting Group):

كجماعات التفاوض.

التصنيف الثالث للجماعات: الجماعات الأولية والثانوية

١- الجماعة الأولية:

هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة ووجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفرادها. مثل جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.

٢- الجماعة الثانوية:

هي جماعات يغلب عليها طبيعة علاقات سطحية غير عميقة بين أعضائها، ويقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

التصنيف الرابع للجماعات: الجماعات المفتوحة والمغلقة

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، حيث يمكن تمييز الجماعات المفتوحة عن الجماعات المغلقة من خلال ثلاث أسس هي:

١- ثبات العضوية:

الجماعة المفتوحة تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها.

أما **الجماعة المغلقة** فتتميز بثبات واستقرار عضويتها.

٢- أهمية عنصر الوقت:

طالما أن العضوية في **الجماعة المفتوحة** تتغير بسهولة وبسرعة، فإن أعضائها غالباً لا يهتمون بالأهداف طويلة الأجل، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الراهن بعكس **الجماعة المغلقة**.

٣- ايدولوجية الجماعة:

تتميز **الجماعة المفتوحة** بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطويرها وتنميتها.

في حين لا تتمتع **الجماعات المغلقة** بهذه الميزة، حيث أنها عادة ما تعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضائها بدلاً من التطور والحداثة في أساليب العمل.

وظائف الجماعات:

تُحقق الجماعات وظائف وفوائد مختلفة علي مستوي كل من الفرد والمنظمة، وذلك كما يلي:

(أ)- علي مستوي الفرد:

١- إشباع حاجاته الاجتماعية ككائن اجتماعي.

٢- مصدر معلومات للفرد.

٣- مقارنة الانجاز مع الآخرين.

٤- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.

٥- تُوَفِّرْ العائد النفسي (من حيث الاعتراف بالأهمية الفرد في الجماعة ودوره فيها وإشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات والأمان).

٦- تُوَفِّرْ العائد المادي (زيادة الأجور الراجع لارتفاع الانتاجية بسبب العمل الجماعي).

٧- تُحَقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

٨- توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.

٩- التفهم والمشاركة الوجدانية وتساعده على التخلص من الهموم.

١٠- الدفاع عن مصالح الأعضاء تجاه الضغوط الخارجية.

١١- المساعدة في حل مشاكل العمل.

(ب)- علي مستوي المنظمة:

١- مضاعفة الإنتاجية من خلال خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.

٢- تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضاء المنظمة.

٣- تساعد على تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح.

٤- تساعد المدير في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

٥- تزيد من دافعية العاملين فتقلل من مظاهر التذمر وعدم الرضا عن العمل مما ينعكس علي أداء المنظمة.

٦- تساعد على خفض معدلات دوران العمل وحالات الغياب والتأخير، كما تساعد على تخفيف حدة ضغوط العمل.

٧- توفر بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.

٨- تُمَكِّنْ الإدارة من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبياً مما لو كانت تتعامل مع كل فرد على حدا، كما تُسهل عملية الإشراف بالنسبة للمدير وتسد بعض الثغرات في قدرات المدير.

فعالية الجماعات:

تعتبر الجماعات الفعالة (بغض النظر عن نوعها) هي أفضل الجماعات بالنسبة للإدارة وأكثرها سلوكاً مرغوباً. وتتميز بخصائص منها:

١- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة معاً وذلك عن طريق التنسيق الجيد والفعال بين أعضائها.

٢- الروح المعنوية المرتفعة للأعضاء.

٣- الاتصال الفعال بين أفرادها.

٤- التنظيم الجيد.

٥- العمل الجماعي والمشاركة الكاملة لأعضائها في أداء أدوارهم ومهامهم.

٦- القدرة على إشباع حاجات أفرادها.

٧- تفهم أدوار وأهداف الجماعات الأخرى والتنسيق معها.

٨- الأفراد فيها يؤدون العمل بروح الفريق الواحد.

٩- كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم داخلها.

١٠- تحدد الجماعة أهدافها بطريقة واضحة.

١١- تمتلك الموارد الضرورية لانجاز أهدافها.

١٢- تشارك الجماعة بالكثير من المقترحات المثمرة في انجاز الأهداف سواء الشخصية أو التنظيمية.

العوامل المؤثرة على فعالية الجماعة:

للجماعة عوامل تؤثر في فعاليتها ومدى تجانسها حيث ذكر "سيسيل جيب "Cecil Gibb أن هذه العوامل تتعلق بما يلي:

١- حجم جماعة العمل:

كلما كان الحجم صغيراً كانت أكثر فعالية.

٢- عدد أعضاء الجماعة:

إن جماعة العمل التي يكون عدد أعضائها زوجياً تتخذ القرارات بشكل أكثر دقة، بينما الجماعة الفردية أسرع في إنجاز العمل من غيرها.

٣- طبيعة ونوع العمل:

إذا كان العمل بسيطاً ويتطلب تعاوناً فالأفضل تكوين جماعة متجانسة (من حيث السن، المستوى التعليمي مثلاً)، أما إذا كان العمل معقداً ويتطلب نوع من الإبداع فالأفضل أن تكون الجماعة غير متجانسة.

٤- موقع العمل والتماسك:

كلما كانت الجماعة متقاربة في الموقع كلما كانت أكثر فعالية.

النظريات المفسرة لنشوء الجماعات وتطورها:

تعددت وجهات النظر حول تفسير تكون الجماعات وكيفية تطورها منذ تشكلها وحتى التفكك، وذلك راجع إلى أن الانضمام إلى الجماعات لا تحكمه قوانين محددة خاصة فيما يتعلق بالجماعة غير الرسمية، وفيما يلي سيتم تناول أهم النظريات التي فسرت نشوء الجماعات وتطورها.

أولاً: نظريات تَكَوُّنْ الجماعة

١- نظرية التقارب المكاني:

تفترض النظرية أن تَكَوُّنْ الجماعة يحدث بشكل آلي بسبب تقارب الأفراد في المكان، حيث ينضم الفرد للجماعة الأقرب منه مكاناً.

٢- نظرية جورج هومانز(George Homans):

وتفترض أن تكوُّنْ الجماعة يرجع إلي توافق أو تقارب الأنشطة التي يقوم بها الأفراد مما يولد بينهم علاقات تتطور فيما بعد إلى مشاعر تقود إلى أنشطة جديدة في إطار جماعة.

٣- نظرية التبادل الاجتماعي (Peter Blau):

وتفترض أن تبادل المنفعة هو الأساس في تكون الجماعات، وانضمام الفرد للجماعة يقصد الفرد به تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

٤- نظرية التوازن (New Comb):

وتعتبر مزيج للنظريات السابقة، وهي الأقرب لتفسير نشوء الجماعات وتتمثل افتراضاتها فيما يلي:

١- الانتماء للجماعة يهدف من ورائه الأفراد إلى إيجاد توازن بين اتجاهات الأفراد، وتحدث حالة التوازن في ظل توفر الشروط التالية:

- وجود توافق سواء بالنسبة للاتجاهات الايجابية بين الأفراد ونحو

أنفسهم ونحو موضوع أو شخص معين، وبالنسبة لاتجاهاتهم السلبية نحو موضوع أو شخص معين.

بالمقابل هناك حالات عدم التوازن والتي يسعى الأفراد من خلالها إلى إيجاد توازن عن طريق تكون الجماعة في الحالات التالية:

- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين.

- توافق الاتجاهات حول موضوع معين رغم اختلاف اتجاهاتهم الشخصية.

وأسوأ حالات عدم التوازن هي عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية وكذلك حول موضوعات ومواقف معينة.

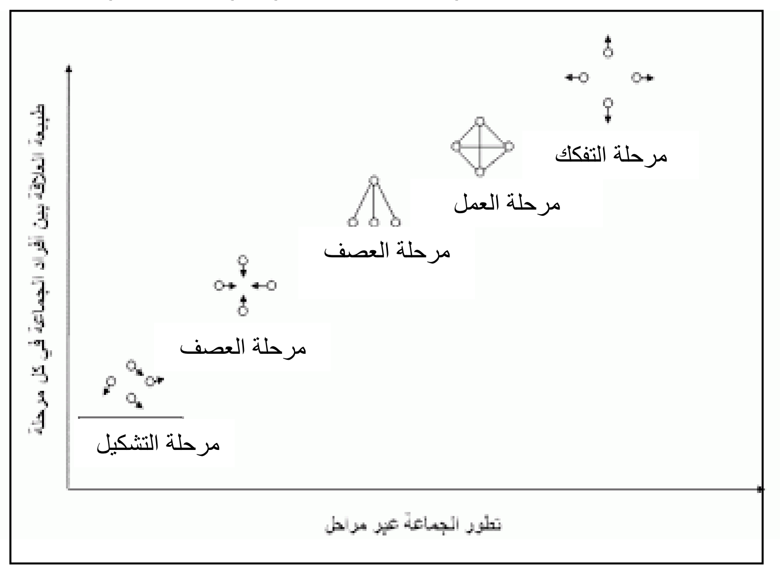
ثانياً: نظريات تطور الجماعة

١- نظرية المراحل:

سبق تناولها في فقرة سابقة والتي قسمت مراحل تطور الجماعة إلى خمسة مراحل. كما يصورها الشكل التالي:

شكل (٣)

طبيعة العلاقة بين أفراد الجماعة عبر مراحل تطورها



طبيعة العلاقة بين أفراد الجماعة عبر مراحل تطورها

٢- نظرية التذبذب:

على عكس نظرية المراحل، تفترض هذه النظرية أن تطور الجماعات لا يخضع لتسلسل معين، وهذا التسلسل في المراحل لا ينطبق بالضرورة على كافة الجماعات، ويمكن تلخيص وجهة النظر هذه فيما يلي:

- يتم في البداية تحديد أهداف الجماعة والاتفاق على مواعيد انجازها.

- يحصل بعد ذلك فترة من التوقف في نشاط الجماعة.

- ثم فترة انتقالية بعد استنفاذ الجماعة للوقت المحدد لها لانجاز المهام الموكلة إليها.

- يتم خلال هذه الفترة الانتقالية القصيرة إحداث تغيرات هامة.

- يلي ذلك فترة توقف أخرى.

- يتصف الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع، وهكذا.

<u>تأثير الجماعة على السلوك الإنساني الفردي:</u>

يثور في الذهن تساؤل حول أيهما يؤثر في الآخر هل الفرد أم الجماعة؟

والإجابة، بأن حالة التأثير بين الفرد والجماعة هي حالة تبادلية ثنائية الاتجاه، بمعني أن كلاهما يؤثر في الأخر.

إذا أيهما يؤثر في الآخر بشكل أكبر هل الفرد أم الجماعة؟

والإجابة تكمن في القوة النسبية لكل منهما بالنسبة للآخر؛ فكلما زادت درجة اعتمادية الفرد علي الجماعة في إشباع حاجاته كلما كان تأثير الجماعة علي الفرد أقوى والعكس صحيح، أي كلما زادت درجة اعتمادية الجماعة علي الفرد في إشباع حاجاتها كلما كان تأثير الفرد أقوى علي الجماعة (مثل رب الأسرة).

وما يعنينا في هذا المُؤَلَّفْ هو دراسة محددات السلوك الإنساني والتي تَعتَبِرْ الجماعة أهم المحددات المرتبطة التكوين الاجتماعي للفرد. ولذلك فما يعنينا هنا هو تأثير الجماعة علي سلوك الفرد.

تمارس الجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك أفرادها وذلك من خلال التزامهم بمعايير وقواعد السلوك والتي سبق وأن وضعوها والتي لا ينبغي لأي عضو أن يحيد عنها كثيراً وإلا فإنه سيلاقي الاستهجان والانعزال عن باقي الأعضاء بل وربما ينشأ صراع بينه وبينهم سيجد نفسه في نهايته أنه أصبح منبوذاً وغير مُرَحَّبْ باستمراره في الجماعة.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو كيف تتحدد معايير وقواعد الجماعة؟

والإجابة؛ تتحدد هذه المعايير بناءً على الأرضية المشتركة لأفكار الأعضاء واعتقادهم المشترك حول ما هو صحيح وما هو خطأ.

فمثلاً الجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج عالي إيماناً منها بأن ذلك يحقق لها مزايا وحوافز مادية ومعنوية ستنظر بعين الازدراء لكل مُتَخَاذِلْ لا يؤدي دوره بالشكل المرغوب من قبل الجماعة ،وبالعكس بالنسبة للجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج منخفض.

هذا ولا يتوقف تأثير الجماعة على سلوك أعضائها فحسب بل يتعداه إلى التأثير على أدائهم أيضاً من خلال التأثير على رغبتهم وقدرتهم على العمل، حيث نجد أن الفرد المُنْسَجِمْ مع جماعة العمل والقادر على التواصل معها وإشباع حاجاته من خلالها يكون أكثر إقبالاً وحيويةً ونشاطاً في العمل، حيث أن إنتاجية العمل الجماعي أعلى من الإنتاجية الفردية. وهو ما يشير إليه مصطلح التسهيل الاجتماعي (Social Facilitation).

التفاعل بين الجماعات المختلفة في المنظمة:

تتعدد أنواع ومستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة من التنسيق والتعاون والتكامل إلى التنافر والصراع بين تلك الجماعات. فكل منظمة ما هي إلا شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضها ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي. ويأخذ التفاعل عدة أشكال منها المشاركة (في تحقيق أهداف المنظمة)، التعاقب (بأن يكون مخرجات جماعة تمثل مدخلات جماعة أخري)، التبادل (تبادل التأثير بين الجماعتين).

وتجدر الإشارة إلي أن هناك عوامل من شأنها خلق نوعاً من التعارض أو التنافس السلبي بين جماعات المنظمة منها ما يلي:

١- التمسك بالمصالح والصراع من أجل فرض السيطرة أو النفوذ على الجماعات الأخرى.

٢- المغالاة في الانتماء للجماعة إلى درجة التعصب، مما يؤدي إلى الانعزالية ومعاملة الجماعات الأخري على أنها أعداء ينبغي هزيمتهم حيث تَعمُدْ كل جماعة إلى تقليل الاتصال بالجماعات الأخرى.

٣- تناقض الأهداف ويحدث هذا التناقض عندما تحاول كل جماعة تحقيق أهدافها بطريقة تُقَلل من فرص تحقيق الجماعات الأخرى لأهدافها. مثل التناقض بين جماعات التسويق والإنتاج والتمويل فالأولى تسعى لتنويع الإنتاج بغرض إرضاء المستهلكين وإشباع حاجاتهم المتنوعة، بينما الثانية تسعى لتنميط الإنتاج بغرض تسهيل وتبسيط العمليات الإنتاجية، والثالثة تُحَبِذْ تنميط الإنتاج لتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في الانتاج.

٤- طبيعة الهيكل التنظيمي (عدد الأقسام والوحدات، مدي استقلالية تلك الوحدات).

دور إدارة المنظمة تجاه الجماعات:

بناءً على ما سبق يمكن اعتبار أي منظمة عبارة عن كيان مكون من شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضها ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي. وأن أغلب النشاطات اليومية لأي منظمة تحدث داخل تلك الجماعات (سواء بشكل رسمي أو غير رسمي).

وتعتبر إدارة المنظمة بمستوياتها الثلاثة (الادارة العليا، الوسطي، التنفيذية) مسئولة بشكل مباشر عن تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها التنظيمية، فالإدارة مسئولة عن إزالة عوامل الصراع والتنافس السلبي أو تقليلها إلى أدني درجة ممكنة.

وجدير بالذكر أن حدوث الصراع بين الجماعات هو أمر حتمي سواء كان صراعاً إيجابياً (والذي ينتج عنه نتائج ايجابية مثل التنافس الشريف بين الأفراد) أو سلبياً (الذي ينتج عنه نتائج سلبية مثل المشاحنات والعداء والكراهية بينهم)، وينبغي على الإدارة أن تعي ذلك جيداً وتُحْسِنْ إدارته بالشكل الذي يُقوي التنافس والصراع الإيجابي بينهم ويُضعف الصراع السلبي هذا إذا أرادت النجاح وإلا ستُدَمَّرْ ذاتياً.

ومن جهة أخري فعلي ادارة المنظمة أن تعي تأثير الجماعات غير الرسمية علي سلوك العاملين، لأنه سواءً شاءت الإدارة أم أبت فتلك الجماعات تعد أمر واقع في جميع المنظمات. ولذلك فينبغي عليها أن تُحسن إدارة العلاقات معها وتُحْدِثْ نوعاً من التناسق والتكامل بينها وبين تلك الجماعات لتكسب تأيدها لأهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أن الإدارة تواجه ثلاثة أنماط من السلوك لدى

العاملين هي كما يلي:

١- السلوك المتعاون أو المؤيد للإدارة.

٢- السلوك المعارض للإدارة.

٣- السلوك المحايد (يعمل بالقدر الذي يُخْلِي مسؤوليته).

وهذه الأنماط الثلاثة يُمكن أن تُعَزز أو تَضْعُفْ وتتغير بناءاً على التأثير الذي تمارسه الجماعة على الفرد.

ولذلك فينبغي علي الادارة القيام بما يلي:

١- الاعتراف بوجود الجماعات غير الرسمية وعدم تجاهلها.

٢- عدم محاربتها أو محاولة حلها.

٣- حصرها وتصنيفها وفقاً لدرجة تماسكها (متماسكة، غير متماسكة)، قوة تأثيرها (قوية، ضعيفة).

٤- تركيز الاهتمام علي الجماعات المتماسكة، القوية.

٥- العمل علي تعديل موقف الجماعات المحايدة وتحويلها إلي معاونة.

٦- العمل علي تغيير موقف الجماعات المعارضة وتحويلها إلي معاونة أو علي الأقل محايدة.

٧- استخدام الجماعات كقنوات اتصال وإيصال للمعلومات المرغوبة.

النظرة الإسلامية للجماعة:

وتـري أن الطبيعـة الاجتماعيـة جـزء أساسـي مـن طبيعـة الإنسـان وضرورة من ضروريات حياته وتوازنه النفسي؛ وهو ما حثنا إليه الذكر الحكيم والسنة الشريفة في العديد من المواضع في وجوب الاتحاد والجماعة والتي لا يتسع المقام لذكرها كلها، ومنها ما أخبرنا به القرآن الكريم بقولة تعالى {يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ}(الحجرات:١٣)، {وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا} (آل عمران: ١٠٢-١٠٣)، {إِنَّ الَّذِينَ فَرَّقُوا دِينَهُمْ وَكَانُوا شِيَعاً لَسْتَ مِنْهُمْ فِي شَيْءٍ} (الأنعام: ١٥٩)، {وَلا تَكُونُوا مِنَ الْمُشْرِكِينَ مِنَ الَّذِينَ فَرَّقُوا دِينَهُمْ وَكَانُوا شِيَعاً كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ} (الروم:٣٢)، وقال صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"، "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً"، وأخيراً "إن الله لا يجمع أمتي على ضلالة، ويد الله مع الجماعة".

خلاصة الفصل:

♦ يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ علي هذه العوامل.

♦ الجماعة ظاهرة اجتماعية أوجدتها الطبيعة البشرية الاجتماعية للإنسان.

♦ كل منظمة ما هي إلا شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضها ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي.

♦ الجماعة هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق أهداف الجماعة وإشباعاً لرغبات أفرادها.

♦ أنواع الجماعات هي رسمية/غير رسمية، أولية/ثانوية، مفتوحة/المغلقة.

♦ الأسباب التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى تكوين جماعات هي أسباب اجتماعية ونفسية، اقتصادية، التقارب بكل أشكاله.

♦ تتعدد أنواع ومستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة من التنسيق والتعاون والتكامل إلى التنافر والصراع بين تلك الجماعات.

♦ تعتبر إدارة المنظمة بمستوياتها الثلاثة مسئولة بشكل مباشر عن تحقيق التنسيق بين كافة الجماعات للوصول إلى فعالية المنظمة

♦ تعتبر الجماعات الفعالة هي أفضل الجماعات بالنسبة للإدارة وأكثرها سلوكاً مرغوباً.

♦ تمارس الجماعات وظائف علي مستوي الفرد، ومستوي المنظمة.

♦ تماسك الجماعة هو درجة الانجذاب بين أعضاءها ومدى حرصهم ورغبتهم في الاستمرار كأعضاء فيها وعدم حلها.

♦ الجماعة ≠ حاصل مجموع الأفراد المكونين لها ≠ أي فرد س + فرد ص+ فرد ع + ..

♦ هناك تأثير متبادل بين الفرد والجماعة، بمعني أن كلاهما يؤثر في الأخر بحسب القوة النسبية لكل منهما بالنسبة للآخر.

♦ ديناميكية الجماعة = التفاعل + التغيير.

♦ محددات سلوك الجماعة خارجية، داخلية.

♦ مراحل تطور ونمو الجماعات هي مرحلة التشكيل، العصف، تكوين المعايير، العمل، مرحلة التفكك.

♦ النظريات المفسرة لنشوء الجماعات وتطورها ؛ هي نظريات تكون الجماعة، نظريات تطور الجماعة.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم إن أمكن:

١- أنواع الجماعات.

٢- مستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة.

٣- التأثير بين الفرد والجماعة.

٤- دور إدارة المنظمة في إدارة الجماعات.

٥- فعالية الجماعات.

٦- وظائف الجماعات علي مستوي الفرد، علي مستوي المنظمة.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- تماسك الجماعة هو درجة انجذاب أعضاء الجماعة للمنظمة.

٢- الجماعة = مجـ (الأفراد).

٣- الجماعة ظاهرة ثقافية.

٤- الجماعة هي مجموعة تتكون من فرد أو أكثر

٥- ديناميكية الجماعة = التفاعل X التغيير.

٦- محددات سلوك الجماعة خارجية فقط.

٧- مراحل تطور الجماعات هي ثلاثة مراحل.

٨- النظريات المفسرة لنشوء الجماعات هي الخاصة بتكوّن الجماعة.

٩- يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ علي هذه العوامل.

١٠- تتعد الأسباب التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى تكوين أو الدخول أو الانخراط في جماعات معينة.

الفصل الحادي عشر

المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي

مقدمة:

ينبغي لفهم وتفسير السلوك الإنساني فهم عدة جوانب لكي يتم التوصل من خلالها لفهم السلوك بطريقة صحيحة ولعل من أهمها؛ الفرد والجماعة والمجتمع، حيث أنها تلك الجوانب الثلاثة التي تلعب دور كبيراً وبارزاً في فهم سلوك الأفراد لأن السلوك هو نتاج عدد من التفاعلات ما بين تلك الجوانب والتي تؤثر على اتجاه ذلك السلوك. فلو استطعنا فهم هذه التفاعلات لاستطعنا توجيهه بتغييره أو تعديله نحو الأفضل ونحو سلوك إيجابي يفيد الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل.

فكما ذكرنا في بداية هذا المؤلف أن علم السلوك الإنساني قد اشتق جذوره وأصوله من ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس والاجتماع والانثروبولوجي. وبالتبعية فإن المحددات الأساسية لهذا السلوك قد أُشتقت من تلك العلوم، ففيما يتعلق بالمحددات الفردية (كالإدراك، الدافعية، الشخصية، التعلم) فقد اعتمدت علي علم النفس، أما المحددات الاجتماعية (كالجماعات) فقد اعتمدت علي علم الاجتماع، والمحددات الحضارية (كالثقافة، اللغة، القانون، القيم) اعتمدت علي علم الانثروبولوجي وهي محور اهتمام الفصل الحالي.

ويمكن التعبير عن ذلك إجمالاً في ضوء مقولة أحد الفلاسفة القدامي بأن "كل انسان يشبه كل الآخرين في بعض النواحي، كل انسان يشبه بعض الآخرين في نواحي أخري، كل انسان يختلف عن أي انسان أخر في نواحي خاصة" (جواد، ٢٠١٠). وتعكس الجملة الأولي نواحي منها البيولوجية والثقافية (وهي عامة علي جموع البشر إلي حد ما)، والثانية تعكس النواحي الاجتماعية (فهي قاصرة علي مجتمع معين)، بينما الثالثة تعكس النواحي النفسية والفردية.

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن إغفال أهمية ودور الثقافة العامة في حياة الفرد والجماعة. فالبشرية ليست جماعةً ولا فرداً فقط ولكنها تشتمل كافة التفاعلات فيما بينهما والأنظمة والأُطُرْ التي تحكم وتُنَظِّمْ وتُرشِدْ تلك التفاعلات.

فبالنسبة للنظام الرأسمالي (الفردي) مثلاً نجده يُفسِّر أي شيء في حياة الإنسان من خلال طبيعة الفرد ذاته (النفسية والبيولوجية).

ثم ظهر بعد ذلك النظام الاشتراكي (الجماعي) وأصبح كل شيء مرتبط بطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وحدث شبه إلغاء لشخصية الفرد. فمثلاً عندما يقوم الفرد بسلوكيات غير مرغوبة أو يفشل في تحقيق أهدافه يتم إلقاء اللوم والمسئولية على مجتمعه. ويتوجب علي الفرد وفقاً لهذا النظام أنه في هذه الحالة يقوم بتغيير هذا المجتمع لكي يتغير سلوكه؛ أي أن المجتمع بكل ثقافته وتقاليده وظروفه وعقائده هو المسئول عن تنشئة سلوك أفراده بالكامل.

وبوجه عام تساهم الثقافة في تمييز الإنسان عن سائر المخلوقات، فهي التي تكسبه صفته البشرية والاجتماعية والسلوكية.

أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني:

تتمثل المحددات الحضارية فيما يلي (عمران، ٢٠١٠):

١- الثقافة.

٢- القيم والمعتقدات.

٣- اللغة.

أولاً- الثقافة العامة (Culture):

برغم كون مفهوم الثقافة يعد مفهوم حديث نسبياً في اللغة العربية إلا أنه أصبح الآن مفهوماً شائعاً في الدراسات الاجتماعية والنفسية ودراسات علماء الأنثروبولوجيا والذين تناوله قبل ١٠٠ عام، إلا أنهم قد اختلفوا في تحديد معناها. ففي عام ١٩٥٢جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون حوالي ١٤٦ تعريف لمفهوم الثقافة حيث اشتملت علي فروع علوم متنوعة مثل علم النفس، الاجتماع، التاريخ، الوراثة وغيرها؛ من هذه التعريفات مايلي (عمران، ٢٠١٠، عبد المحسن، ٢٠١٤، حجازي، ٢٠٠٤):

- ترجع جذور لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من كلمة "ثَقِفَ" وهي بمعني الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والتقويم، والذي ينعكس أثره علي السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً علي هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتستقر في الذهن المجتمعي ليرسي علي أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها.

- يعتقد تايلور أن الثقافة هي كُل معقد يشتمل على مجموعة من الأخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد و أي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.

- هي مركب يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع .

- هي مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها.

- هي مجموعة القواعد والاجراءات العامة التي تكمل بعضها البعض والتي يجب علي الفرد اتباعها لإشباع حاجاته المختلفة.

- هي نمط الحياة الذي يعيش في ظلاله بني البشر في مجتمع معين.

- تشتمل الثقافة على الفنون والآداب وطرق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات.

- هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلتهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.

- هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله البشر من مظاهر الحياة المختلفة.

وتأسيساً علي كل ما سبق فإن الثقافة هي نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد، ونظراً لأنها تُكتسب ويتم تعلمها من قبل الفرد من خلال ما يمر به من تجارب وخبرات فإن لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره.

بناءً علي ما سبق ليس هناك ما يُطلق عليه بـ "الثقافة العالمية" والتي تصلح لكل المجتمعات في كل زمان ومكان. فصحة الثقافة وخطأها هو مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات، فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع أخر.

وكذلك نجد أن الأفكار الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الدينية هي قضايا نسبية. فمثلاً كان يسود في مجتمع اليونانين القدماء تعدد الألهة في حين يسود في مجتمع المسلمين وحدانية الإلة.

العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الثقافة التي تسري في المجتمع الواحد لما لها من تأثير علي السلوك الإنساني.

وبناء علي سرد التعريفات السابقة يتضح أنه برغم عدم الاتفاق بين العلماء علي تعريف واحد ومحدد للثقافة، إلا أن هناك اتفاق حول أن لكل إنسان ثقافة تميزه، وعليه فلكل مجتمع ثقافة جماعية تميزه، وأيضاً هناك ثمة اتفاق حول أن الثقافة تلعب دوراً فعالاً (سواءً إيجابياً أو سلبياً أو مزيجاً منهما) في حياة المجتمعات (أفراداً ومنظمات) وفقاً لطبيعتها ومكوناتها وجاذبيتها وعمقها وقوة تأثيرها.

والسؤال الذي يثور في الذهن هنا هو هل هناك تفرقة بين الثقافة والحضارة أم أنهما مصطلحين مترادفين؟

والإجابة هناك تفرقة بينهما فهما ليسا مترادفين. فالثقافة كما ذكرنا هي مكون بيئي يحتوي علي قيم ومعتقدات وأفكار ومعايير وأنماط سلوك تأخذ بها مجموعة من البشر في فترة من الزمن ويتم تناقلها من خلال عملية التطويع الاجتماعي، فالثقافة تُكْتَسَبْ من البيئة المحيطة بالفرد.

أما الحضارة (Civilization) فهي إطار واسع يعكس واقع مجتمع كامل بعصر من العصور. هذا الإطار يحتوي علي المكونات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعادات والتقاليد والأديان والفنون. أي أن الثقافة تعتبر عاملاً من العوامل المكونة للحضارة. فالحضارة تمثل الكل والثقافة الجزء (جواد، ٢٠١٠، أبو زيد، ١٩٩٨).

<u>مكونات الثقافة:</u>

إن الثقافة قد تتكون من مكونين رئيسين أو تقع علي مستويين هما:

١- الثقافة المادية (المستوي الفيزيائي):

وهو ما يسمي بالوسائل المادية (Materials) وهي نتاج صنع البشر من أشياء مادية ملموسة ومرئية. وهي من أكثر المكونات وضوحاً.

وتشتمل علي المباني، الوثائق والمطبوعات، الإنشاءات، التكنولوجيا

المستعملة بها، السلع، الأثاث، الملابس، الشارات والرموز والصور، والأصوات وغير ذلك من الجوانب الملموسة بمجتمع معين، ولكنه لا يُعبر بشكل دقيق عن ثقافة المجتمع.

٢- الثقافة غير المادية (مستوى القيم والمعايير والافتراضات):

(أ)- القيم:

عندما نريد معرفة ما إذا كانت أفكار معينة صحيحة أم خاطئة فإن الأمر يتطلب قياسها علي أفكار أخري سائدة في المجتمع تُدعي الأيدولوجيات (أو القيم). وتشتمل علي كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء مجتمع معين يؤمنون به ويتبعونه. فالمجتمعات تُمارس ضغوطاً علي أفرادها وتجبرهم علي اعتناق تلك القيم إذا أرادوا البقاء في كنفها.

وتتمثل في الأفكار، المعرفة، الأخلاقيات، القانون،... فهي التي تُوجِّه سلوك الأفراد والجماعات في ذلك المجتمع، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمجتمع، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد والجماعات.

(ب)- المعايير:

تشير المعايير إلي طرق العمل أو السلوك المقبول اجتماعياً وغير المقبول الذي يجب علي الأفراد القيام به أو الامتناع عنه باعتبارهم أعضاء في مجتمع معين. فهي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك.

إذاً فالسلوك الذي يصدر عن الافراد في المواقف التي يتعرضون لها يخضع لمعايير. فمثلاً عندما يلتقي شخصين تكون هناك معايير حاكمة للسلوك المرغوب في هذا الموقف والذي يجب أن يقوما به، كأن يتصافحا باليد مثلاً أم يتجاهلا بعضهما أم يتعانقا أم يمسح أحدهما أنفه بأنف الأخر أم يقبله في كتفه،... وهكذا بالنسبة لكل أنماط السلوك.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك نوعين من المعايير:

- **معايير أمرية:**

أي تأمر الأفراد أو الجماعات بالقيام بسلوك معين. مثل قيادة السيارة من جهة اليمين.

- **معايير تحريمية:**

أي تمنع الأفراد أو الجماعات من القيام بسلوك معين. مثل القيادة مع تناول الكحوليات.

وهناك معايير شائعة لكل المجتمع ومعايير أقل انتشاراً أو متعلقة بقطاع معين من المجتمع. وقد تتخذ هذه المعايير (أو التوقعات السلوكية) أشكالاً مختلفة منها:

١- العادات الشعبية (Folkways):

وهي عادات الأفراد (Ways Of The Folk) أي الطريقة التي أعتاد أفراد المجتمع القيام بها من أجل أداء الأشياء المختلفة لاشباع حاجاتهم، وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي سلوكهم اليومي. وتنتقل من جيل لأخر إما بالتعليم أو بالملاحظة والمحاكاة (التقليد). مثل عادة تناول الطعام ثلاثة مرات يومياً، بدء المصافحة باليد اليمني، عادات متعلقة بطريقة تناول الطعام (سواء باليد، أو بالملعقة والشوكة والسكين، أو بالأعواد الصينية).

٢- المحظورات أو المحرمات (Taboos):

بعض من العادات الشعبية السابقة تقترن بالأخلاق ويترتب علي مخالفتها من قبل أفراد المجتمع ضرراً سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع. وبالتالي تكتسب صفة الإلزام من جانب الفرد، ويترتب علي مخالفتها التعرض للعقاب أو للنبذ الاجتماعي. فمثلاً تناول وجبة واحدة أو استخدام



الملعقة في الأكل من عدمه لايتسبب في ضرر للفرد أو المجتمع، ولكن زواج البنت الشرقية بدون موافقة أسرتها أوتطاول الابن علي والديه أو شرب المسلم للخمور كلها أمثلة للمحظورات. ومن هنا تتضح التفرقة بين السلوك التقليدي المجرد المعتاد والسلوك الأخلاقي.

٣- النظم الاجتماعية (Social Systems Or Institutions):

بعض من هذه العادات تحتل أهمية أكثر من غيرها من وجهة نظر المجتمع، فإذا تراكمت معاً تُكوِّن ما يعرف بـ "النظام الاجتماعي".

مثل النظام التعليمي ، النظام الديني، النظام العائلي. ويشتمل أي من هذه الأنظمة الثقافية الفرعية علي عدة أنماط سلوكية مُتفق عليها ومُتعارف عليها اجتماعياً يلتزم الأفراد بها، ويمثل جزء من الثقافة العامة للمجتمع (النظام الأكبر).

٤- القانون (Low):

يعتبر القانون أكثر المعايير المعروفة لدي البشر. ويمثل قمة التنظيم الاجتماعى للسلوك حيث يُحدد بوضوح ما الذي يجب على الفرد عمله وما الذي يجب عليه الامتناع عنه، والعقوبة التى تنزل بمن يخالف ذلك بتعرضه للمسألة القانونية. وعليه فالقانون يعتبر منظماً وموجهاً ومحدداً للسلوك الانسانى وهو أكثر المحددات الثقافية وضوحاً وتوثيقاً.

(ج)- الافتراضات الأساسية:

هي التي يُكوِّنها الفرد حول مجتمعه وبيئته الخارجية وهي التي تُملي عليه كيف يفكر، وكيف يدرك ما حوله وما هو إحساسه وشعوره نحو عناصر بيئته، وما هي أهدافه.

فمثلاً نجد أن نمط الإدارة المُتَبَعْ في منظمة ما ينبع إلى حد بعيد من الافتراضات التي يفرضها المدير حول مرؤوسيه وحول الكيفية التي يمكن

أن يديرهم بها والتي تُؤَدَى بها الأعمال. هذه الافتراضات حول فهم الطبيعة البشرية لمرؤوسيه وكيفية التعامل معها داخل المنظمة (مثال نظرية X ، Y) هي التي توجه سلوكه فعلياً نحو مرؤوسيه، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فافتراضات المرؤوسين عنه وعن المنظمة هي التي ترشدهم إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات. وتوفر الافتراضات الاساسية الإطار أو المقدمة المنطقية التي تُبْنَى عليها القيم. وبناءً علي ما سبق يتضح صعوبة ملاحظة وتفهم الافتراضات الأساسية لأنها داخلية وضمنية في نفس الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة خفية.

وبوجه عام، يصبح المفهوم الشامل للثقافة هو تطوير فهم مشترك للمستويات السابقة للثقافة.

خصائص الثقافة:

هناك سمات أساسية للثقافة ؛ وهي كما يلي:

١- نظام مركب:

حيث أنها تتكون من عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها وتشتمل علي ثلاث أنظمة فرعية هي كما يلي:

أ- الجانب الاجتماعي:

ويشمل الفنون والآداب والعادات الشعبية والمحظورات والنظم الاجتماعية.

ب- الجانب المعنوي:

ويشمل النَسَقْ القيمي والأخلاقي والفكري للمجتمع.

ج- الجانب المادي:



ويشمل نتاج المجتمع من مباني، الآلات، معدات،....

٢- نظام متكامل:

حيث أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق التوافق بين مكوناتها الفرعية، وبالتالي فإن أي تغير يطرأ على أحد المكونات يؤثر في باقي المكونات حيث أنها تمثل نَسَقَاً متوازناً ومتكاملاً.

٣- نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث تنتقل من جيل إلي الأجيال اللاحقة، أي يتم توريثها عبر الأجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وبذلك تصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

٤- تُكتسب ويتم تعلمها:

فهي ليست غريزة أو فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، ويقوم كل جيل بتسليم الثقافة للجيل الأخر عن طريق التفاعل مع الآخرين، أو التعليم (سواءً المقصود أو غير المقصود)، أو الخبرة، أو التجربة، أو المحاكاة.

٥- نظام مُتَغَير ومُتطور ومتكيف:

أي أن استمرار الثقافة لا يعني انتقالها عبر الأجيال بشكل تلقائي كما هي دون تغير، بل إنها كاستجابة للتغيرات في مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وللتوافق مع البيئة المحيطة (سواء اقتصادية، ثقافية، اجتماعية) نجدها في تغيير مستمر، حيث تُفْقَدْ منها جوانب قديمة وتُسْتَجَدْ عليها جوانب أخري جديدة.

٦- الإنسانية:

فالثقافة لها سمة الإنسانية ينفرد بها الإنسان دون غيره من المخلوقات.

٧- الانتقائية:

حيث أن تراكم الخبرات التي مر بها المجتمع يؤدي إلي حدوث تراكم ثقافي تعجز معه الطبيعة البشرية للأجيال عن الاحتفاظ به كاملاً في ذاكرتها. وعليه يقوم كل جيل بعمليات انتقائية لعناصر الثقافة بقدر ما يحقق له إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة المحيطة. لذلك نجد أن الثقافة تخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها كل من المديرين والعاملين في المنظمة. فكل مدير ينتقي منها ما يزيد من قدرته على التوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه منظمته وتمكنه من إدارة مرؤوسيه، والعاملين كذلك يقومون بانتقاء العناصر التي تُوَجِّهْ سلوكهم وتمكنهم من التوافق مع بيئة العمل بالمنظمة.

أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك الإنساني:

تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير. وبالتالي يمكن أن تلعب العديد من الأدوار؛ ومنها:

١- توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعوراً بالتوحد ويُحْدِثْ تكامل وتماسك داخلي بينهم.

٢- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.

٣- تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة.

٤- تحقيق التنسيق والرقابة.

٥- تقليل الصراعات داخل المجتمع.

٦- خلق الالتزام الجماعي.

العوامل المؤثرة على الثقافة:

هناك العديد من العوامل التي تُسْهِمْ في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها (عمران، ٢٠١٠):

١- المستوي العلمي للفرد:

ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة المستمرة علي التفكير والتعلم واكتساب المعرفة أياً كانت المعلومات أو الأنماط السلوكية أو التوقعات التي يُراد تعلمها. فالفرد ينتقي من نماذج السلوك والقيم والأفكار والمعتقدات وفقاً لمستواه العلمي وقدراته العقلية.

٢- قدرة الفرد علي التعبير والتواصل:

برغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة علي الاتصال، إلا أن الله سبحانه وتعالي قد ميّز الإنسان بالإضافة لذلك بالقدرة علي التعبير واستخدام أساليب التعبير المختلفة لتحقيق هذا التواصل مع الغير مما يساعد علي تحقيق السرعة والسهولة والوضوح في توصيل المعلومة والفهم والاستيعاب لها ومن ثم سرعة التعلم والاكتساب لها.

٣- قدرة الفرد علي التذكر والاحتفاظ والتخزين:

ميز الله الانسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة علي التذكر والاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها والاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية. وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة من جيل لأخر وهو ما يطلق عليه "التوارث الثقافي بين الأجيال".

٤- اللغة:

هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما

بينهم. فمن خلالها يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها للأخرين المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم، مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم.

<u>مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين:</u>

في ظل المتغيرات العالمية في بيئة الأعمال المعاصرة أصبح من الطبيعي أن يعمل أفراد من مختلف الجنسيات في المنظمات مما يستتبعه سير العمل في المنظمات في ظل مختلف الثقافات الخاصة بالعاملين.

وفي ظل هذه التعددية الثقافية للعاملين كان لِزَاماً علي علماء السلوك التنظيمي أن يُلقوا الضوء علي هذا المجال.

وبصدد تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي لعامليها يمكنها اتباع المداخل التالية (Greenberg, Baron, 2000):

١- مدخل التشابه أو التوحد (Melting Pot):

ويقتضي بأنه لكي يحدث التوافق بين العاملين المنتمين إلي أجناس أو ديانات أو جنسيات أو أصول عرقية مختلفة –وبالتبعية ثقافات مختلفة– ويتفاعلون ويتعاملون معاً وينجحون في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية فلابد عليهم أن تنصهر كل خلفياتهم الثقافية في بوتقة واحدة لتصبح ثقافة واحدة مشتركة ويتحقق في هذه الحالة التماثل الثقافي. وهذا المدخل هو ما كان سائداً في الولايات المتحدة قبل الستينات. حيث حاول المهاجرين إليها استيعاب وهضم الثقافة الأمريكية إلي أن أصبحت مشتركة بينهم بغض النظر عن ثقافاتهم الأصلية.

٢- مدخل الاختلاف أو التعدد (Cultural Pluralism):

منذ منتصف الستينات ومع تنامي دور منظمات الحقوق المدنية وحقوق الإنسان أصبح المجتمع الأمريكي يتقبل فكرة الاختلاف ويحترم الثقافات

الفردية ولا يُصر علي إحداث التماثل لكي يتم التوافق بل يمكن أن يحدث التوافق بين العاملين والانسجام والتناغم بينهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة حتي في ظل وجود اختلافات بينهم في الأجناس أو الديانات أو الجنسيات أو الأصول العرقية.

ويمكن توضيح المدخلين السابقين من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين

ثقافة فرعية (أ)
ثقافة فرعية (ب)
المجتمع
الثقافة أ، ب، ج، د
ثقافة فرعية (ج)
ثقافة فرعية (د)
مبدأ التماثل

المجتمع
ثقافة فرعية (أ)
ثقافة فرعية (ب)
ثقافة فرعية (ج)
ثقافة فرعية (د)
مبدأ التباين

يتضح من الشكل أن اتباع مدخل التشابه (أو التماثل) يفترض وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية (أ، ب، ج، د) في ثقافة واحدة.

أما العكس مدخل الاختلاف (أو التباين) فيفترض أن العاملين من ثقافات متنوعة يتعايشون معاً في مجتمع واحد يَعْتَرِفْ بثقافاتهم المتنوعة ويحافظ علي هويتهم الثقافية.

وهو المدخل الأحدث فكرياً حيث ازدادت أهمية مبدأ احترام الآخر وقبول تنوع الثقافات الفرعية داخل الثقافة الكلية. وعليه فقد نمى مدخل احترام التنوع (Valuing Diversity) والذي يُوَفِّرْ قبول واحترام التنوع في قوى العمل.

التكيف الثقافي:

يبدو أثر التباين الثقافي واضحاً بالنسبة للعاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث ان الانتقال إلي ثقافة مختلفة تتضمن قيماً وتقاليداً ومعايير سلوكية مختلفة لم يعتادوا عليها تصيبهم بما يسمى بـ " بالصدمة الثقافية (Culture Shock)". والغريب أن نفس هؤلاء العاملين يصابون بالصدمة الثقافية أيضاً عند عودتهم إلي أوطانهم الأصلية بعد قضاء فترة طويلة في الدولة الأجنبية ويحتاجون فترة لإعادة التكيف (Repatriation).

وتحدث الصدمة الثقافية نتيجة ادراك الأفراد بأن الآخرين يختلفون عنهم بشكل غير متوقع أو بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يستغرق ذلك بعض الوقت لكي يعتادوا عليه. وبوجه عام كلما طالت مدة بقاء الفرد في دولة معينة زاد تقبله لثقافتها.

ويلاحظ أن عملية التكيف مع الثقافة الأجنبية تأخذ شكل حرف "U" وتمر بالمراحل الثلاثة التالية (Greenberg, Baron, 2000):

المرحلة الأولي:

يكون الفرد فيها في بداية انتقاله للثقافة الجديدة متفائل ولديه رغبة للاستمتاع بالعالم الجديد، وتستغرق هذه المرحلة حوالي شهر تقريباً.

المرحلة الثانية:

وتتمثل في الشهور التالية حيث يشعر الفرد بالاحباط والاضطراب خلال محاولاته ومعاناته في التكيف مع الثقافة الجديدة. وهنا تحدث الصدمة الثقافية.

المرحلة الثالثة:

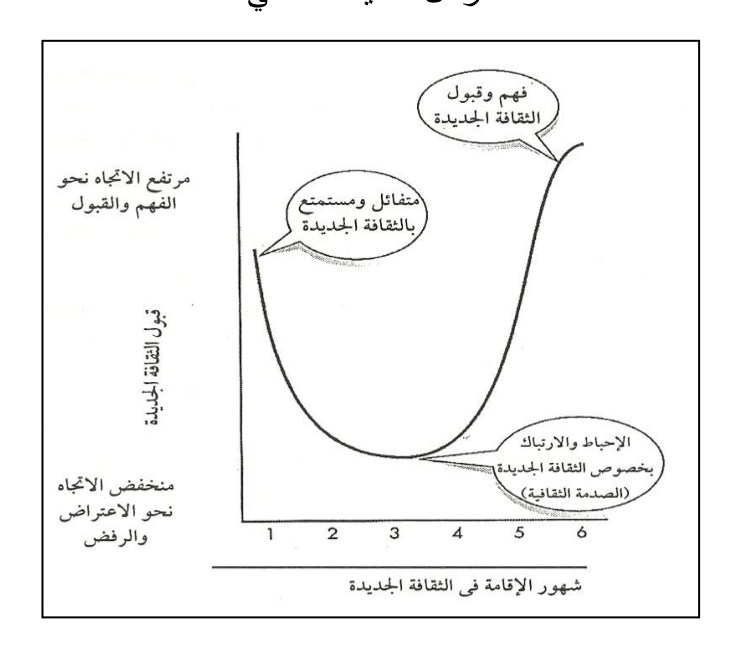
بعد حوالي ستة أشهر فإن الفرد يتكيف مع الثقافة الجديدة ويصبح أكثر

ميلاً لتقبلها.

ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل (٢)

مراحل التكيف الثقافي



ويلاحظ أن الصدمة الثقافية أمر محتم الوقوع. ويمكن ايعاز حدوث تلك الصدمة إلي النظرة المحدودة أو الضيقة من بعض الأفراد في تفسير سلوك الأخرين. حيث تكون لديهم معتقدات خاطئة بخصوص ما يلي (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٠):

١- أن هناك طريقة وحيدة مثلي للسلوك أو التصرف مع الاخرين.

٢- أن طريقة تصرفهم هي المثلي.

وهو ما يسمي بـ ""التحيز الثقافي". فعلي سبيل المثال يصر الأمريكيون علي التحدث باللغة الانجليزية ويرون أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلمها

وتجيد التحدث بها، بينما يميل الأروبيون إلي التحدث بأكثر من لغة.

وبالتالي فتعرض الفرد لثقافات متنوعة يُعَلِّمُهْ أن الهدف الواحد يمكن تحقيقه عن طريق اتباع سلوكيات مختلفة، هذه السلوكيات قد تكون جميعها صحيحة ومتكافئة في الجودة وتحقق في النهاية ذلك الهدف.

ثانياً- القيم (Values) والمعتقدات (Beliefs):

وتمثل القيم والمعتقدات البعد الثاني من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني، وذلك كما يلي:

القيم:

القيم هي لب الثقافة وتشير الكتب المتخصصة في هذا المجال إلي تعدد التعريفات التي صاغها الباحثون لتحديد وتعريف مفهوم "القيم". فبرغم شيوع استخدامها من قبل الباحثين إلا أنهم لم يستطيعوا التوصل إلي تعريف محدد ومتفق عليه حول ماهية القيم. فمنهم من عرفها عن طريق ربطها بطريقة معاملة الأفراد للأشياء، أو أنها أنماط للسلوك، أو أنها نواحي يطبقها الفرد أكثر من مجرد كونها تعبير عن كيفية إدراك الفرد للأشياء وتقيمه لها (أي إعطائها قيمة). تلك النظرة للقيم تركز علي أن القيم تمثل نماذج للسلوك أو معايير للقرارات والتصرفات، أو أن القيم هي أحكام عقلية، وأهداف، يمكن استخدامها علي أنها مقاييس أو معايير، ويمكن استخدمها علي أنها موجِهَات للسلوك توجه سلوك الفرد والمجتمع، أو هي مؤشرات للاتجاهات، يمكن تناولها من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية (Nwadei, 2004).

هذه التعددية في التعريفات قد تجد ما يُبرِرُها في ضوء اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في هذا المفهوم. ومنهم علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجي والإدارة والإقتصاد والفلسفة والتربية وغيرهم. وكل فريق من العلماء وضع تعريف للقيم يخدم تخصصه، وكل فريق تأثر بنظرية أو

بمذهب معين في تعريفه لها. وقد ترتب علي ذلك نوع من الإختلاف في تناول هذا المفهوم من مجال لأخر بل ومن تخصص لأخر داخل نفس المجال ومن استخدام لأخر داخل التخصص الواحد (Johns, Saks, 2011، رفاعي، ٢٠٠١).

والخلاصة أن القيم هي مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد علي الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتتسم بقدر من الاستقرار النسبي. وعليه فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشدات للسلوك سواء علي المستوى الفردي أو التنظيمي (Mcshane, Glinow, 2003، عمران،٢٠١٠، حجازي، ٢٠٠٤).

وبرغم أن القيم تمثل مكونات عقلية إلا أن لها أبعاد سلوكية وعاطفية. إن القيم تتطور بشكل يُمَكِّن الأفراد من إشباع حاجاتهم بطرق مقبولة اجتماعياً. ولهذا فالقيم تتشكل في ضوء الإطار الثقافي للمجتمع. إن قيم الأفراد داخل أي مجتمع تمثل الأساس الذي يتم بناء عليه تقيمهم الذاتي لأنفسهم وللآخرين. وهي تلعب دوراً أساسياً في وضع الأهداف الشخصية. ويمكن التعبير عن القيم من خلال عمليتين هما (Brown,2002):

١- التبلور (Crystallization):

القيم تتبلور عندما يمكن للأفراد أن يحددوها ويوضحوا كيفية تأثيرها علي سلوكهم.

٢- الأولوية (Prioritization):

عندما يرتب الفرد القيم في ضوء أهميتها النسبية.

إن نظام القيم يشتمل علي كل القيم التي يعتنقها الفرد بما في ذلك قيمه

الثقافية العامة وقيم العمل (الثقافة التنظيمية).

القيم الثقافية العامة تتضمن قيم متعلقة بالطبيعة البشرية (الكائنات البشرية جيدة، سيئة، علي حد السواء)، العلاقة بين الفرد والطبيعة (الطبيعة تسيطر علي الأفراد، الأفراد تسيطر علي الطبيعة، التعايش بتناغم مع الطبيعة أمر ضروري)، التوجه بالوقت (الماضي، المستقبل، الحاضر)، السيطرة علي النفس (درجة عالية، متوسطة لسيطرة الفرد علي مشاعره وعواطفه، منخفضة)، العلاقات الاجتماعية (الفردية- بمعني أن الفرد هو أهم وحدة اجتماعية، الاشتراكية- بمعني أن الجماعة هي الأهم).

وبرغم أن هناك بعض القيم الثقافية قد تبدو مسيطرة وطاغية في جماعات ثقافية معينة مقارنة بالجماعات الأخرى إلا أن هناك قدر من التنوع والاختلافات ما بين أعضاء نفس الجماعة الثقافية، وكذلك فإن هناك قدر من التداخل في القيم الثقافية والمُعْتَنَقَة من قبل أفراد من مختلف الجماعات الثقافية. إن قيم العمل تُعَبِرْ عن القيم التي يعتنقها الفرد والتي من المتوقع إشباعها من خلال العمل في المنظمة (كالرفاهية المالية، الإيثار، الإنجاز، المسئولية).

وبرغم تعدد الأدبيات السابقة في مجال القيم إلا أنه مازال هناك مثار للجدل حول بعض النواحي ذات الصلة بالقيم وكيفية قياسها.

فعلي سبيل المثال فقد افترض بعض الباحثين بأن القيم يرتبها العقل بشكل متدرج وفقاً لأهميتها النسبية وعليه فإن الفرد يقرر بشكل عقلي أو يختار نمط السلوك بناء علي الترتيب المسبق للقيم المتنافسة.

ومن ناحية أخري فقد اعترض البعض علي فكرة الترتيب المُحدد المُتَدَرِّجْ للقيم والذين رأوا أن قيم الفرد يختلف ترتيبها وأولويتها النسبية وفقاً للموقف الذي يمر به الفرد.

وبناء علي وجهتي النظر السابقتين حول كيفية قياس القيم ظهر مدخلين أساسيين في أدبيات القيم هما (Nwadei, 2004):

١- المدخل المُقَارن (Ipsative Approach):

حيث يتم تقدير القيم في صورة تفضيلات لقيم معينة علي حساب قيم أخري بشكل غير مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية الترتيب (Ranking Process).

٢- المدخل المعياري أو النمطي (Normative Approach):

حيث تقاس القيم بشكل مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية إعطاء درجة لكل قيمة بغض النظر عن القيم الأخرى (Rating Process).

وتلخيصاً لما سبق فإن القيم تشير بوجه عام إلي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. وتمثل كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء هذا المجتمع، وهي بمثابة مُرشد ومُوجه لسلوك البشر ضمن الظروف المجتمعية المختلفة سواء كانت قيم سياسية أو قيم اجتماعية أو قيم اقتصادية. والتي بناء عليها تُصاغ الايدولوجيات وتحدد السياسات.

وعليه فالقيم تُعد من أبرز محددات السلوك الإنساني وأن كافة جوانب السلوك الإنساني محكومة بمنظومة القيم السائدة (رفاعي، ٢٠٠١).

خصائص القيم:

تتصف القيم بعدد من الخصائص منها:

١- القيم تمثل مجموعة من المعتقدات مصدرها الثقافة المجتمعية والتفاعل الاجتماعي بين شخصيات الأفراد والبيئة المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

٢- القيم تتسم بقدر من الأهمية النسبية. وتترتب تبعاً لأهميتها داخل ما يُعرف بـ "سلم القيم" أو "تدرج القيم" والذي يختلف من مجتمع لأخر وداخل نفس المجتمع من فرد لأخر وبالنسبة لنفس الفرد من من زمن لأخر.

٣- القيم تتسم بالثبات والاستمرار النسبي.

٤- القيم تُفْصِحْ عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار ما بين البدائل السلوكية. أي أنها تتجلى في المواقف أو الاتجاهات أو السلوك نحو أشخاص أو موضوعات معينة. فهي من شأنها توجيه الأفراد نحو غايات ووسائل تحقيقها وأنماط سلوكية يفضلها هؤلاء الأفراد.

<u>أهمية القيم وتأثيرها على السلوك الإنساني:</u>

تتغلغل القيم في حياة الأفراد والمنظمات نظراً لارتباطها الوثيق بدوافع الأفراد وسلوكهم وأهدافهم. فالفرد يسعى وراء هدف ما ويبذل الطاقة والجهد بقدر يتناسب مع أهمية ذلك الهدف وقيمته عنده. والقيمة من هذا المنطلق ما هي إلا اهتمام واختيار وتفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخُلُقية أو العقلية بناءً علي المعايير التي تَعَلَّمَهَا من خلال خبراته المتراكمة في الحياة.

فمثلاً قيمة "النزاهة في العمل" تُوَجِهْ سلوك صاحبها إلي الابتعاد عن التصرفات الوظيفية غير اللائقة والتي قد تجعله عرضة للشبهات. وبمعني آخر فالقيم هي مُوجِهَات عامة للسلوك تعكس الأطر المرجعية التي يلتزم بها الأفراد عندما ينتهجون سلوكاً ما. ولذلك فإن القيم تعتبر من القضايا المحورية في تفكير وأفعال وسلوك الأفراد (عسكر وزايد، ١٩٩٤).

إن الأهمية النسبية لتأثير القيم علي سلوكيات الأفراد تنبع من الدور الذي تلعبه تلك القيم فيما يلي (Yaniv, Farkas, 2005; Elfenbein, & O'Reilly, 2002; Money, & Graham, 1999 عسكر وزايد، ١٩٩٤؛ الحنيطي،

٢٠٠٣؛ رفـاعي، ٢٠٠١؛ الكـردي، وآل نـاجي، ١٩٩٦؛ التـوني، ١٩٩١؛ خشـبة، ١٩٨٩):

١- القيم تعتبر عنصراً أساسياً وهاماً حيث تشتمل على جميع خصائص الفرد والمنظمة، وإن كان مفهوم القيم المرتبطة بالفرد يختلف عن تلك المرتبطة بالمنظمة إلا أن لكلٍ منهما تأثير على موقف المنظمة.

٢- تكوين الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يستطيع الفرد أن يقبلها ويستوعبها ويتذكرها.

٣- تحديد المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن يستخدمها الفرد لتبرير وترشيد أفعاله ومواقفه تجاه الآخرين.

٤- تشكيل اتجاهات الفرد نحو الأفراد، المواقف، القضايا المختلفة (مثل القضايا السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية).

٥- تزويد الفرد بالمعايير التي يسترشد بها في حياته اليومية. حيث إن القيم عادة ما تصيغ المعايير التي تُرشِد التصرف (السلوك) وتولد الاتجاهات وتبرر التصرفات الشخصية لكل فرد أمام نفسه وتمكنه من الحكم على تصرفات الآخرين. فنَسَقْ وإطار القيم يمثل معياراً للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول، وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي. وبناء علي كل ما سبق يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالاتجاهات والسلوك.

٦- اختيار أنواع (وأنماط) المنظمات (والأفراد) الآخرين الذين يُمكن للفرد أن يتوافق معهم.

٧- القيم أداة للضبط والرقابة وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة وتدعيم المسئولية الفردية والجماعية. وتحديد ما يعتبره الفرد صواباً أو خيراً أو أخلاقياً أو جميلاً.

٨- القيم تعطـي للأشـياء وزنهـا وأهميتهـا وتُشَـكِّلْ دافعـاً حيويـاً للسـلوك الإنساني، وبالتالي وجود القيم يعطـي حـافزاً للفرد من أجل إشباع حاجاتـه وتحقيق ذاته.

٩- القيم بمثابـة المُحَـدِد أو الإطـار الرئيسـي الـذي يتم وضـع الأهداف والسياسات وفقاً له، حيث لا يجوز (بالنسبة للفرد السوي) التعارض مع القيم أو الإخـتلاف معهـا. وهـي بـذلك تسـاعد علـي تحقيـق وضـوح العلاقـات والمسارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

١٠- توحـد القيم يـؤدي إلـي التوافق والتفاعـل بـين الأطـراف المختلفـة (مثـل رؤسـاء ومرؤوسـين) ممـا يضـاعف فـرص الثقـة والمشـاركة وإنجـاز الأهداف المرسومة بفعالية.

١١- توفر القيم الإطار الذي يمكن استخدامه في تقييم وتقويم الأفراد.

١٢- القيم تُنَمِي وعي الأفراد والتـزامهم وتُعَـزز انتمـائهم ممـا يزيـد مـن قـدرتهم علـي مراقبـة أنفسـهم ويحـول دون أيـة انحرافـات سـلوكية أو إداريـة مقصودة مما ينعكس بصورة ايجابية علي فعاليتهم في العمل.

١٣- إن الفشل الواضـح فـي كثيـر مـن تجـارب الـدول الناميـة فـي مجـال تطـوير المنظمـات يرجـع بالدرجـة الأولـى إلـي تركيـز المسـئولين عـن تلـك التجارب علي استيراد عاملين بثقافات المختلفة ونقل تقنيات أو تكنولوجيات أو استراتيجيات أو نظم عمل معينة من الدول المتقدمة بدون أن يُراعـى بُعْد النَسق القيمي ومدى توافق تلك النظم والتقنيات الحديثة مع القيم السـائدة فـي الـدول الناميـة أو عـدم تـوافر الثقافـة المحليـة المُدَعِّمَـة والحاضـنة لهـذه التكنولوجيات والنظم الحديثة.

ولكـن لـيس معنـى ذلـك أن القـيم تحـول دون تقـدم المجتمـع وتطـور المنظمات العاملة فيه. فهي أداة يمكن استخدامها لتحقيق مزيد من التطور.

فالمتتبع لنسق القيم في اليابان مثلاً يجد أن قيمة " الأداء أو الإنجاز" أمكن استخدامها لتوجيه وإثارة القوى العاطفية والدافعية عند اليابانيين نحو بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج. وبالإضافة لذلك يمكن القول بأن المنظمات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة بسبب إتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وجعله قيمة عُليا في سلم القيم لديها.

ويناظر قيمة المشاركة في الثقافة الغربية قيمة الشورى في الثقافة الإسلامية والتي دعت إليها الديانات السماوية لما لها من فوائد جمة بسبب التفاف الأفراد حول بعضهم البعض وزيادة الولاء بتطابق أهدافهم واستعدادهم للقيام بأي عمل يُطلب منهم. وقد أشارت الدراسات إلي أن أهم ما يُؤخِّر الإدارة في مصر هو اختلاف الثقافة الخاصة بالفرد والتي نشأ عليها وتعلمها في المجتمع من جهة والثقافة التنظيمية التي يواجهها ويطبقها داخل المنظمة من جهة أخرى. ولذلك فالتوافق بين الثقافتين (التوافق القيمي) يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تسبب تحقيق الأهداف بفعالية مع راحة الفرد ورضاه حيث إن ذلك يجعله يوجه كل طاقاته إلي العمل دون عراقيل (الشيخ، ١٩٩٥).

١٤- للقيم أثر بالغ علي المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل في المجتمع. فاليابانيون مثلاً يعطون وقتهم وروحهم وجسدهم للمنظمة وبواسطتها يحدث كل شيء أساسي في حياتهم، وتكون طريقة ارتباطهم بها علي أساس إقطاعي عائلي.

أما بالنسبة للأمريكيين فإن المنظمة هي مكان لتحقيق الذات، وللتعبير عن الطاقات والإمكانيات والدخول في منافسة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة.

وبالنسبة للأوربيين فإن المنظمة هي وسيلة لكسب العيش، أما تحقيق الطموحات الشخصية فيتم في مكان أخر.

وفـي البيئـة العربيـة فـإن المنظمـة هـي أداة لتوزيـع الـدخل علـي الأسـرة ووسيلة للحماية والأمان وبالتالي نجد أن الفرد يقوم بأداء أعمال محددة تتسم بالروتينية والبيروقراطية وبما يقيه فقط من العقاب.

والتساؤل الذي يثور هنا ماهو مصدر القيم الأساسية للبشرية؟

مصادر القيم:

لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع. هذا وقد أشارت الأدبيات السابقة إلي أن نظريات علم النفس الاجتماعي افترضت أن مرحلة الشباب ما هي إلا انعكاس ونتاج لخبرات مرحلة الطفولة. هذا بسبب أن التنشئة الأسرية والتعاليم الدينية وأشكال التعليم المختلفة تلعب دوراً هاماً فـي تشـكيل قـيم الفـرد ومعتقداتـه والتـي تُشَـكِّلْ توقعاتـه وسـلوكياته. ويمكـن توضـيح مصـادر القيم كمـا يلـي (Nyambegera, Daniels, Sparrow, 2001 الشيخ، ١٩٩٥؛ القريوتي، ١٩٩٣):

١- التعاليم الدينية:

إن المؤثر الأول في ثقافة الأفراد هـي الأديـان السـماوية إذ أنهـا تُعَـايِش الفرد مُدَدَاً طويلـة وتُوَجِّـه عاداتـه وتقاليده وقيمـه، بـل وتُكوِّن عـادات جديـدة وقيماً خلقية لم يكن الفرد يمارسها من قبل. ولذلك يمثل الـدين أحد المصـادر المهمـة والتـي تُستمد منهـا القيم. بـل أن الـدين هـو المصـدر الأساسـي للقيم ومكارم الأخلاق.

ويمكـن عـرض أمثلـة مـن القيم الدينيـة التـي تتصـل بالعمـل مـن خـلال الجدول التالي:

جدول (١)
أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل

القيمة	أمثلة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الباعثة على القيمة
إتقان العمل	قول الرسول ﷺ "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".
الأمانة	قول الرسول الكريم ﷺ "من غشنا فليس منا".
إعطاء كل ذي حقٍ حقه	قوله عليه السلام "كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته"، "إعطِ الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
حماية البيئة	قوله عز وجل ﴿ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها﴾، ﴿فاذكروا ألاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين﴾
الحب والإيثار	قول الله جل جلاله ﴿والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون﴾، وقول سيد الأنام ﷺ "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".
العمل في فريق	قوله عليه السلام "من خرج من الطاعة وفارق الجماعة مات ميتة الجاهلية"، "المؤمن ألف مألوف ولا خير فيمن لا يألف ولا يُؤلف وخير الناس أنفعهم للناس".
العدالة	﴿وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سوف يرى﴾، ﴿ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون﴾، ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾
التعلم	﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق﴾
التماسك والتوافق	﴿إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾
المشاركة	﴿وأمرهم شورى بينهم ﴾

٢- التنشئة الاجتماعية:

إن الفرد الذي يعيش في مجتمع ما تختلف قيمه عن فرد يعيش في مجتمع أخر. فقيمة المال في المجتمع الغربي الرأسمالي قيمة كبيرة أكبر من قيمته لدي الفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يُعِير الأفراد للمال

نفس القيمة.

كلما تطور المجتمع حضارياً كلما كانت قيمة المال والمادة فيه مهمة للغاية حيث تتحدد قيمة الفرد بقدر ما يكسب، بينما قيمة الفرد في المجتمعات الزراعية تتحدد بأصله ونسبه. وكذلك بالنسبة لمفهوم الوقت ومفهوم التنافس والنظرة إليهما. ففي المجتمعات المتقدمة ينظر للوقت كأحد الموارد الرئيسية للإنتاج والتي يجب استثمارها بشكل كفء وكذلك نجد أن مفهوم التنافس يحتل مرتبة عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة بينما نجد المجتمعات النامية لا تُعِير للوقت أو للتنافس أية أهمية.

٣- الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة:

تنعكس علي الأوزان والقيم التي يعطيها الفرد للأشياء.

٤- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

قد يُغيِّر الفرد أحياناً قيمة معينة بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه.

أما الأعراف: تمثل الأعراف بوجه عام أشياء تعارف عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت مُلزمة لهم.

<u>أوجة الاختلاف بين القيم والمعتقدات:</u>

والسؤال المطروح هنا هو هل هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات؟

والإجابة نعم، حيث ان ثمة هناك من يمزج بينهما، إلا أنه في حقيقة الأمر هناك فروقاً جوهرية بينهما كما يلي:

القيم:

تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء والذي يجب أن يكون عليه الشيء ولا يختلف حولها الأفراد مثل "إن كل أفراد المجتمع يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات بلا تفرقة" فهذا تعبير عن قيمة العدل.

المعتقدات:

تشير بوجه عام إلي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أو هي إدراكات الفرد حول وجود علاقة بين أمرين (Randolph, Blackburn, 1989)، أو هي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي البيئة المحيطة به وفقاً لإدراكه ولذلك فهي قد تختلف من فرد لأخر ويمكن إخضاعها للتقييم. مثل الاعتقاد بأن "زيادة المنفق علي الإعلان سوف يزيد المبيعات" أو "كلما ربطنا الأجر بالأداء زادت الإنتاجية".

أنواع المعتقدات:

فرق "روكتش" بين ثلاثة أنواع من المعتقدات هي كما يلي (Rokeach, 1974؛ رفاعي، ٢٠٠١):

١- **المعتقدات الوصفية:** وهي تلك التي يمكن أن تكون حقيقة أو مزيفة.

٢- **المعتقدات التقويمية**: وهنا يتم الحكم علي موضوع الاعتقاد بأنه جيد أو سيئ.

المعتقدات الآمرة أو الناهية: وهنا يتم الحكم علي بعض الوسائل أو الغايات بأنها مفضلة أو غير مفضلة. هذه النوعية من المعتقدات تمثل القيم. فالقيمة هي مُعْتَقَدْ عما يجب أن يفعله الفرد إلي جانب ما يود أن يفعله. والقيم تتمثل في مجموعة من المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد، وبخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح وبما هو مرغوب أو غير مرغوب. فالقيمة وفقاً لهذا التصور تتضمن الإعتقاد بأن موضوعاً ما يرضى أو يُشبع رغبة أو حاجة معينة لدى الفرد، وتختلف أهمية هذه الموضوعات حسب اهتمامات الفرد ودوافعه (رفاعي، ٢٠٠١). ويضيف (Rokeach, 1974) أن القيمة هي اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة وهو غير مرتبط

بأي موقف أو شيء معين بذاته.

وبرغم وجود فروق جوهرية بينهما إلا أنه غالباً ما ترتبط المعتقدات بالقيم في الحياة العملية بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة (بدوى، ١٩٩٩).

ويمكن تلخيص التفرقة بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

التفرقة بين القيم والمعتقدات

المعتقدات	القيم
١- الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي البيئة المحيطة.	١- تحدد الجوانب الجذابة في هذه البيئة والتي يجب البحث عنها والجوانب السيئة أو غير الجذابة والتي ينبغي تفاديها أو تغييرها.
٢- لذلك فهي تشير إلي الحقيقة مقابل الزيف.	٢- لذلك فهي تشير إلي الحسن مقابل السيئ، ما هو مرغوب أو غير مرغوب.

ثالثاً- اللغة (Language):

تمثل اللغة البعد الثالث من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني.

إن اللغة باعتبارها مجموعة من المفردات التى تحمل معانى معينة تُمكِّن الانسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته وبالتالى إتاحة الفرصة للتواصل مع الأخرين ومشاركتهم تجاربه وخبراته. مما يعمل علي نمو الثقافة وإنتشارها بين أبناء المجتمع الواحد. ولذلك فهي أحد العوامل الرئيسة فى تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك الأنسانى.

الثقافة والبيئة:

البيئة هي المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية. ويتأثر الفرد بنظام القيم والعادات السائدة في البيئة، وهي بالضرورة تتأثر بالثقافة وتؤثر فيها. فالبيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر. وذلك كما يلي (جواد، ٢٠١٠):

١- تقدم البيئة امكانات متعددة لنمو الثقافة وتطورها مثل وجود الموارد الطبيعية.

٢- تفرض البيئة قيوداً علي النمو الثقافي مثل القيود القانونية أو السياسية أو الاقتصادية.

٣- التطور الثقافي المستمر قد يُحَرِر الإنسان من القيود البيئية.

٤- البيئة الطبيعية تشترك في تكوين الثقافة. حيث نجد اختلاف الثقافات باختلاف البيئات الجغرافية الطبيعية لأي جماعة من الأفراد. فثقافة البدو تختلف عن ثقافة قاطني الحضر.

تأثير المحددات الحضارية على السلوك الإنساني:

حازت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني على اهتمام كبير من الباحثين والمهتمين في العديد من المجالات ومنها دراسات علم الأنثروبولوجي، علم الاجتماع، الفاعلية التنظيمية، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. ويرجع هذا الاهتمام إلى توصل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير جوهري لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نتائج أعمال ومخرجات المنظمات من خلال التأثير على سلوك وأداء الأفراد والجماعات، وذلك يرجع إلي أن تلك المحددات والمعايير النابعة منها تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال والمهام، فالثقافة

لها تأثير شامل ومباشر يمس سلوك كل فرد يومياً وفي كافة مجالات الحياة. وعليه فهي تُحدد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل. وكذلك نجد أن لهذه المحددات (وعلي رأسها الثقافة) لها تأثيرات غير مباشرة على السلوك حيث تُلخص أو تُمثل بصورة مصغرة الشخصية المُعبرة عن النظام الاجتماعي، فيتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز، والمشاعر والمعنى الكامنة وراء اللغة، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك يتم تصحيحه وموائمته في إطار من الثقافة السائدة في المجتمع من أجل إنجاز الأعمال والمهام.

وبالتالي فالثقافة تؤثر في شخصية الانسانية ومن ثمة في السلوك الانساني من خلال عمليات التطويع الاجتماعي (Socialization). حيث أن الشخصية تتشكل نتيجة عملية التطويع الاجتماعي والتي تتم في جو ثقافي معين يكتسب الفرد خلاله الأنماط السلوكية العامة.

أما درجة اكتساب الفرد للانماط فتعتمد علي خبراته وتجاربه المتراكمة لديه، ويكافأ المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة ويعاقب من يخالفها.

وبالتالي فإن التغيير في النسق الثقافي للمجتمع يتبعه تغيير في خصائص شخصية الفرد وتعلمه وادراكه للامور واتجاهاته مما يُسفر عنه تغيير في السلوك الانساني ككل.

خلاصة الفصل:

♦ أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني هي الثقافة، القيم والمعتقدات، اللغة.

♦ الثقافة العامة هي مركب يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.

♦ إن الثقافة تتكون من مكونين رئيسين هما الثقافة المادية ، والثقافة غير المادية.

♦ البيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر.

♦ تتصف الثقافة بأنها نظام مركب، متكامل، تراكمي متصل ومستمر، تُكتسب ويتم تعلمها، مُتَغَير ومُتطور ومتكيف، الإنسانية، الانتقائية.

♦ تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها علي السلوك الإنساني من خلال توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء المجتمع، تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.

♦ هناك العديد من العوامل التي تُسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها المستوي العلمي للفرد، قدرة الفرد علي التعبير والتواصل، قدرة الفرد علي التذكر والاحتفاظ والتخزين، اللغة.

♦ لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره.

♦ هناك فروقاً بين الثقافة والحضارة.

♦ تتصف القيم بأنها تمثل مجموعة من المعتقدات مصدرها الثقافة المجتمعية والتفاعل الاجتماعي بين شخصيات الأفراد والبيئة المحيطة، وأنها تتسم بقدر من الأهمية النسبية، وبالثبات والاستمرار النسبي، وتُفصح

عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار ما بين البدائل السلوكية.

- تنبع القيم من مصادر محتلفة هي التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- تنبع أهمية القيم من الدور الذي تلعبه في التأثير علي السلوك الإنساني.
- القيم هي لب الثقافة وتعكس ما يحرص الأفراد علي الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف. فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشدات للسلوك سواء علي المستوى الفردي أو التنظيمي.
- تعرف البيئة علي أنها المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية.
- تعرف اللغة علي أنها مجموعة من المفردات التى تحمل معانى معينة تُمكِّن الانسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته. وهي أحد العوامل الرئيسة فى تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك الأنسانى.
- ثؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر علي السلوك الإنساني من حيث تحديد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل، وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك من خلال التأثير علي الشخصية الإنسانية ومن ثمة في السلوك من خلال عمليات التطويع الاجتماعي.
- هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمعتقدات.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن

١- تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير.

٢- سمات الثقافة.

٣- العوامل المؤثرة علي الثقافة.

٤- مستويات الثقافة.

٥- مصادر الثقافة أو مدخلاتها.

٦- تأثير الثقافة على سلوك وأداء الفرد والجماعة.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- تنبع أهمية القيم من الدور الذي تلعبه في التأثير علي السلوك.

٢- تنبع القيم من مصادر محتلفة هي التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

٣- تعرف اللغة علي أنها مجموعة من المفردات التى لا تحمل معانى معينة لا تُمكِّن الانسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته.

٤- تعرف البيئة علي أنها المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع تحت رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة.

٥- تتكون الثقافة من أربعة مكونات رئيسية.

٦- تتصف الثقافة بأنها نظام مركب، متكامل، تراكمي منفصل ومستمر، موروثة، مُتَغَير ومُتطور ومتكيف، الإنسانية، الانتقائية.

٧- البيئة والثقافة في حالة تصارع مستمر.

٨- الثقافة العامة هي مركب يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يولد بها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.

٩- الثقافة هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية.

١٠- ثؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر فقط علي السلوك.

١١- القيم هي الإطار الخارجي الثقافة.

١٢- ليس هناك فرقاً بين الثقافة والحضارة.

١٣- اعتمدت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني علي علم النفس.

١٤- هناك العديد من العوامل التي تُسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها المستوي العلمي للفرد.

١٥- هناك بعدين للمحددات الحضارية للسلوك الإنساني.

١٦- هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمعتقدات.

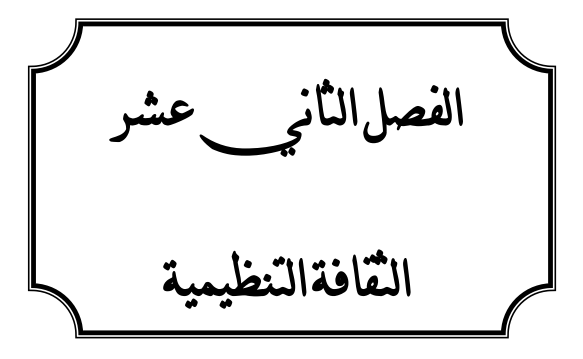
١٧- هناك ما يسمي بـ "الثقافة العالمية".

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية:

١- ثؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر علي السلوك الإنساني من خلال...المرغوبة و... من قبل المجتمع ككل، وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك من خلال...ومن ثمة في السلوك الانساني من خلال عمليات...

٢- تصف القيم بأنها تمثل...مصدرها...و... بين...و...، وأنها تتسم بقدر من...و...النسبي، وتُفصح عن نفسها في...ما بين البدائل السلوكية.

٣- تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها علي السلوك الإنساني من خلال توفير ...، تدعيم وتوضيح...، فهي بمثابة... أو... للسلوك.



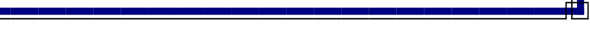
الفصل الثاني عشر

الثقافة التنظيمية

مقدمة:

ذكرنا في الفصل السابق أنه لا يمكن إغفال أهمية ودور الثقافة العامة في سلوك الفرد والجماعة. هذا وتعد الثقافة التنظيمية - وهي وليدة الثقافة المجتمعية العامة- عصب الحياة التنظيمية وعنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة. فلقد شاع في الآونة الأخيرة استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية وقد نال اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين والمديرين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي وكذلك زاد اهتمامهم بالطرق التي يمكن أن يؤثر بها هذا المفهوم علي سلوك العاملين والمنظمة حتى أن العديد منهم قد ركز علي توضيح دور الثقافة في تشكيل سلوك أعضاء المنظمة. حيث أشارت الدراسات السابقة إلي أن هذا المفهوم أصبح أحد أهم الموضوعات في المجال الإداري (Carmeli, 2005).

هذا الأمر هو ما يفرض على المديرين ضرورة استيعابها نظراً لأنها تمثل الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة، فالثقافة التنظيمية تعد نتاج لما اكتسبه العاملون من مجتمعهم من قيم وعادات ومحظورات واتجاهات وأنماط سلوكية ومهارات قبل التحاقهم بالمنظمة، ومن ثمة تُضِيف عليه المنظمة وفقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها وسياساتها وقيمها، وهو ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن منافسيها.





مفهوم الثقافة التنظيمية:

أدي ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية إلي تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي علي وجه الخصوص وهو مجال اهتمامنا في هذا المؤلف.

ولذلك فقد حاز هذا المفهوم على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين في العديد من المجالات ولكن من زوايا مختلفة. ومنها مجال علم الأنثروبولوجي، علم الاجتماع، الفاعلية التنظيمية، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات

ويرجع هذا الاهتمام إلى توصل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير جوهري لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نتائج أعمال ومخرجات المنظمات. حيث أنه في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة (أي وجود نَسَقْ من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المتكاملة والمتفق عليها من قبل أعضائها) فإن ذلك سوف يؤدي إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية والإنتاجية علي مستوي المنظمة ككل.

وقد أدى تعدد المجالات إلي ليس فقط عدم وجود أساس نظري محدد يقوم عليه مفهوم الثقافة التنظيمية ولكن أيضاً إلى عدم وجود تعريف يحوز على الإجماع التام بين العلماء لهذا المفهوم. ولذلك طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يُكَمِّلْ بعضاً، حيث أُستُخدِم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.

وعليه فقد تعددت التعريفات وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين فكل تعريف يستند إلي خلفية فكرية مختلفة. والتي يمكن تصنيفها بحسب ثلاثة محاور رئيسية هي (الهيجان، ١٩٩٢):



المحور الأول:

ويتعلق بشرح مفهوم الثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن يساعد علي فهم المنظمات والسلوك الإنساني داخل هذه المنظمات.

المحور الثاني:

ويتعلق بإدارة الثقافة التنظيمية وكيفية تغيرها ودور المؤسسين والقادة الإداريين في عملية إيجاد وتشكيل ثقافة المنظمة.

المحور الثالث:

ويتعلق ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية ومدي وكيفية تأثير الثقافة الواسعة للمجتمع وكذلك قيم بيئة العمل الخاصة التي تنتمي إليها المنظمة علي ثقافة المنظمة الداخلية.

ويمكن استعراض بعض من هذه التعريفات كما يلي:

(المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩، جاد الرب، ١٩٩٧؛ راغب، ٢٠٠٤، أمين، ١٩٩٩،

Colouitt, et. al., 2011, Johns, Saks, 2011 ،Greenberg, Baron, 2007, McShane, Glinow, 2003; Lund, 2003):

- ففي الفكر الغربي يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية أو العقلية الجمعية التي تُمَيِّزْ أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى.

- ويري (هافيلاند، ١٩٧٨) أنها سلوك مُتَعَلَّمْ تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية. فهي كل ما حَصَّلَته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، وتشمل الثقافة على العرف والعادات والمعايير والمعتقدات والسلوك والأيدلوجيات. فالثقافة تتصل بإنسانية المخلوق البشري، وكما أن للإنسان

ثقافة فكذلك بالنسبة للنظم الاجتماعية التي أوجدها هذا الإنسان، فلكل نظام ثقافته المتميزة بمحتوى ثقافي معين من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمصطلحات اللغوية والسلوك.

- ذكر تونسال أنها تمثل منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه، فهي نمط من المعتقدات والتوقعات يعد بمثابة المعايير التي تُشَكِّلْ وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

- يوضح جريج بوندز وآخرين أنها نمط من نتاج صنع البشر وتتضمن سلوكيات، قيم ومعتقدات ومسلمات التي تطورها مجموعة من العاملين في إطار منظمة معينة أثناء قيامها بالتعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية من أجل النمو والنجاح والبقاء.

- ويعرفها كل من كوبيرج وتشسمير بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك؛ وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة.

- ويرى (نلسون وكويك، ١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رُسِمَت له، ومن ثمة فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

- هي الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية والتي يتم تطويرها



عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة.

- عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي يقدم للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد ذلك السلوك.

- هي نظام من القيم والمفاهيم المشتركة الذي يعتمد علي - ويُنشأ بواسطة- الأفراد ويُمَيِّز منظمة عن غيرها من المنظمات.

- هي الفلسفات، الأيدولوجيات، القيم، الافتراضات، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات، العادات المشتركة التي تَرْبِط أجزاء المنظمة معاً.

- هي نظام من القيم المشتركة (حول ما هو المهم؟) والمعتقدات (حول كيف تُعْمَلْ الأشياء؟) والتي تتفاعل مع أعضاء المنظمة، والهياكل التنظيمية، وأنظمة الرقابة والسيطرة مما ينتج عنها تقديم عادات سلوكية معينة.

- هي ابتكار بشري من شأنه تماسك أجزاء المنظمة، وتحقيق الالتزام والإنتاجية.

- هي نمط من القيم والمعتقدات المشتركة والتي تساعد الأفراد علي فهم مهام المنظمة وكذلك تمدهم بالعادات السلوكية المقبولة من قبل المنظمة.

- هي شخصية المنظمة والتي تميزها عن غيرها في نظر العملاء الداخليين لها "Insiders" والعملاء الخارجين لها "Outsiders".

- هي نمط من المعتقدات والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تؤدي إلي صياغة عادات من شأنها تشكيل سلوكيات الأفراد والجماعات والتي تستخدم أيضاً في تطويع الأعضاء الجدد.

- هي نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها





أو اكتشافها أو تطويرها وذلك أثناء محاولة تلك الجماعة التوافق مع المشاكل المختلفة التي تواجهها سواء كانت مشاكل متعلقة بالتكيف الخارجي مع البيئة أو مشاكل التكامل الداخلي للجماعة نفسها. وتقوم الجماعة بعد ذلك بتبني هذه الافتراضات بعد تجربتها ونجاحها بها وثبوت جدواها بحيث يتم نقلها وتقديمها إلي الأعضاء الجدد في الجماعة علي أنها الطريق السليم للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجههم.

وتجدر الإشارة أن هذا التعريف الأخير يقدم اتجاهات مفيدة في فهم الآلية التي من خلالها يتم تطوير الثقافة التنظيمية. ويشتمل هذا التعريف علي ما يلي:

١- إن المحور الأساسي في مكونات الثقافة التنظيمية هو الافتراضات الأساسية. وهي عبارة عن مسلمات تتعلق بطريقة معينة في التفكير أو لحل المشاكل التي تواجهها الجماعة وتفسير الظواهر المحيطة بها. ولقد تم تجربة هذه الحلول والتفسيرات في الماضي وأثبتت نجاحها، ومن كثرة الاعتماد عليها واللجوء إليها أصبحت مسلمات، وربما أصبح مكانها فقط في المنطقة اللاشعورية، فهي أمور لا تقبل الجدل.

٢- أنه يلزم لظهور الثقافة التنظيمية أن تكون هناك جماعة. هذه الجماعة لا بد أن تتميز بما يلي:

(أ)- أن تظل أفراد هذه الجماعة معاً فترة كافية بحيث يكون لديهم مشاكل مشتركة تحتاج لحل.

(ب)- أن الفرص قد أُتيحت لهذه الجماعة لكي تحل مشاكلها وأن تلاحظ أثار ذلك علي أعضائها.

٣- أن الجماعة تبتكر أو تكتشف أو تطور حلولاً مناسبة في مواجهة المشكلات التي تظهر سواء داخلياً أو خارجياً.



٤- أن هذه الحلول من الممكن أن تكون أفكار أو أنماط سلوك واللتين يكونان الثقافة التنظيمية.

٥- من خلال دورة الإسترجاع فإن بعض الحلول الثقافية ربما تكون فعالة في حل المشاكل أو تسبب مشاكل جديدة أو كانت مناسبة في الماضي ولكن مع الزمن أصبحت غير ذلك، وفي هذه الحالة فإن مخرجات النظام الثقافي قد تُوَلِّد مدخلات جديدة للنظام.

٦- عندما تعمل الحلول بصورة مُرضِيَةْ ويثبت نجاحها بعد تجربتها مراراً، فإنه يجب تعليمها للأعضاء الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة.

وفي الفكر العربي، يري بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية هي قيم الأفراد ذوي النفوذ والتأثير علي الإدارة العليا في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك أفرادها، وتحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم.

يتضح من التعريف السابق تأثير المديرين المباشر والكبير في تشكيل ثقافة منظماتهم، إلا أنه لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير المديرين فقط ونُغْفِلْ باقي العوامل الأخرى المُشَكِّلَة للثقافة التنظيمية.

- هي القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد.

- هي مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

- هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تم تطويرها مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة والسلوك المتوقع من أعضائها.

- هي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك أعضاء التنظيم في الالتفاف حولها.

- هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتشاركها العاملون في المنظمة.

- هي الاتجاه الغالب أو السائد في المنظمة، وهي الطريقة الخاصة لتَصَوّر الأشياء وعملها التي تميز المنظمة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضي المنظمة وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل.

- هي مجموعة القيم والاتجاهات واللغة المتميزة التي تُنشئ الهوية المشتركة وحس الجماعة في المنظمة.

- هي القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في المنظمة وعُرِفَ بها أعضائها، وانتقلت إلى جميع الأعضاء المنضمين حديثاً للمنظمة وظهرت في سلوكياتهم.

- هي المحصلة التراكمية للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تُشكِّلْ بالتالي أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي والتي تساعد في وحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات.

- هي المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

- هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد

في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

- هـي مجموعـة الايـدولوجيات والفلسـفات والقـيم والمعتقـدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

وفي ضوء تلك التعريفات السابقة تتضح أبعاد هذا المفهوم فيما يلي (جاد الرب، ١٩٩٧):

أ- الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة، وأيضاً التطور التاريخي لحركة النمو والتقدم في المنظمة (أي أنها تشبه حضارة المنظمة).

ب- الثقافة تُبنى وتُشيد وتتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم.

ج- الثقافة هي واحدة من المكونات الأساسية لأي منظمة، أي أنها من العناصر الهامة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة.

د- لذا فإن إهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة يعوق حركة تقدمها ويؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها.

وبدلاً من الإختلاف حول عناصر التعريفات والمقاييس إلا أنها تجمعها فكرة مشتركة هي "أهمية القيم والمعتقدات والمسلمات وأنماط السلوك المشتركة". وهناك عنصران حيويان للثقافة يلزمان هذه الفكرة هما (Goodman, Svyantek, 1999؛ راغب، ٢٠٠٤):

١- الطبيعة المشتركة للقيم (Shared values):

فبناءً علي تاريخ تفاعلات العاملين مع المنظمة، يُطَوِّرْ هؤلاء العاملين فهماً مشتركاً عما هو متوقع منهم بالفعل. وبمرور الوقت يُطَوِّرْ عملاء



المنظمة أيضاً فهماً مشتركاً عن نوع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها. وبهذا المعنى يوجد نوعان للثقافة التنظيمية هما:

(أ)- الثقافة الداخلية (Internal Culture): والتي تصف وتصور توقعات العاملين.

(ب)- الثقافة الخارجية (External Culture): والتي تصف وتصور توقعات العملاء.

٢- ثبات وإستقرار الثقافة (The Stability of a Culture):

فبناءً على القيم المشتركة يُطَوِّرْ العاملين نماذج وقواعد سلوكية تتوافق مع تلك القيم. وتمثل هذه النماذج "أنماط للسلوك" قابلة للتنبؤ. وتعمل الثقافة الداخلية علي تزويد العاملين بإطار العمل ومدى وجود ارتباط بين جهود العاملين ونجاح المنظمة. وطالما توفر هذه الثقافة الفهم المشترك والمتبادل للقيم ولتوقعات الدور لكل من الفرد والمنظمة – بمعنى معرفة العاملين بما تتوقعه المنظمة منهم ومعرفة المنظمة بما يتوقعه العاملون منها - فستصبح هناك هوية تنظيمية قوية ومشتركة.

أما الثقافة الخارجية فهي تعمل علي معرفة العملاء بما تتوقعه المنظمة منهم (كالولاء مثلاً) ومعرفة المنظمة بما يتوقعه العملاء منها (كمنتجات متميزة مثلاً).

والخلاصة أنه بوجه عام يوجد ثمة اتفاق بين التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية ألا وهو اعتبارها كأحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تُشَكِّلْ بالتالي أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تُساهم في وحدة المنظمة وتكاملها وتماسكها من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات.



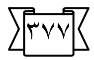
وتجدر الاشارة إلي أن بعض المنظمات تقوم بكتابة ثقافتها، وبعضها لا يكون مكتوب لكن محفور في أذهان العاملين يتناقلوه جيل بعد جيل.

أهمية الثقافة التنظيمية:

منذ ثمانينات القرن الماضي أصبح يُنظر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية على أنه يمثل دوراً كبيراً في عملية التحليل التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات. فبحث الثقافة التنظيمية يعد أمراً هاماً في دراسة السلوك التنظيمي. حيث إن هذا المفهوم له تاريخ طويل يبدأ من الدراسات الأوائل لعلوم الاجتماع، الأنثروبولوجي، علم النفس الاجتماعي. وقد بذل الباحثون العديد من الجهود لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات بإستخدام المفاهيم الثقافية. هذه الأمور أثارت جدلاً حول تحديد ماهية الثقافة، والمنهجية المناسبة لدراستها وبحثها والمستوى المناسب من التحليل لدراستها، وتحديد العناصر المدروسة (Autry, Daugherty, 2003).

وهذا الاهتمام المتزايد مرجعه اعتقاد مديري كبرى المنظمات بأن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً هاماً في الفعالية التنظيمية وأن لهذا المفهوم دلالة مؤَثِّرَة وجوهرية علي تحليل وإدارة المنظمات. وهو ما دعي الباحثين في مجال الإدارة إلي اختبار وتحليل ذلك التأثير مما نتج عنه عدد هائل من الدراسات. حيث بلغ ما كُتِب عنها من مقالات ودراسات وبحوث أكثر من (١٢٠) دراسة وتحت أكثر من (٧٨) عنوان مختلف في كبريات المجلات المتخصصة والدوريات الإدارية العالمية منذ عام ١٩٧٨ إلي عام ١٩٨٥ فقط (الفياض، ٢٠٠٤)، وبخاصة في أمريكا وبريطانيا واليابان، فلقد أفردت كثيراً من الدوريات أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على اتجاهات الأفراد وسلوكهم، وأداء المنظمات. من هذه المجلات علي سبيل المثال:

Administrative Science Quarterly, Journal of Management



Studies, Organizational Dynamics, Organizational Studies.

وبالإضافة إلي الدوريات فهناك العديد من الكتب والمؤتمرات والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ولكن من زوايا مختلفة.

هذا وتعد الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة (المجتمعية) وهي تؤثر وتتأثر بها. إذ أن الإنسان يستقي ثقافته من أسرته ثم المدرسة والجامعة (من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية)، ثم يأخذ معه كل ما تعلمه في مجتمعه إلى العمل ليُضيف عليه من معلومات وقيم وأهداف وخصائص المنظمة (من خلال عمليات التطويع الاجتماعي)، فيسلك السلوك الذي تعلمه مسبقاً، ثم يتكيف مع المنظمة فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام. وبالتالي تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع وتلعب دوراً بارزاً في نجاح وفشل المنظمات. وبالتالي أصبحت إدارتها أحد المهام الأساسية الموكلة للمديرين (Lund, 2003; Schraeder, et., al., 2005).

وبناء علي ما سبق تَكْمُنْ أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في عدة أوجه منها أنها:

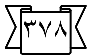
١- تمثل الثقافة إطار فكري ودليل للإدارة والعاملين:

أ- تعمل علي إيجاد وتدعيم الشعور بالهوية التنظيمية، وتُشَكِّلْ نماذج للسلوك المرغوب الذي يجب علي العاملين إتباعه، أي أنها تقوم بدور المُرشِد للسلوك الفردي والجماعي.

ب- المساعدة على خلق الالتزام بين العاملين، وهي بذلك تُسهل من الانتماء التنظيمي، وتُعَزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.

ت- تعمل علي توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ث- تقوم بتحديد أسلوب وسرعة استجابة العاملين لتصرفات المنافسين



واحتياجات العملاء بما يضمن للمنظمة بقائها في السوق ونموها.

ج- تُحدِث نوعاً من التكامل الداخلي بين العاملين من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال بينهم والعمل معاً بكفاءة وفعالية.

ح- تقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها المحيطة، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي الصلة بالمنظمة.

٢- تمثل الثقافة إطار تنظيمي:

إن الثقافة لا تحدد للعاملين السلوك المرغوب سواء بينهم أو مع العملاء أو مع الأطراف الخارجية فحسب، بل قد تحدد حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتحدثون بها ومستويات الأداء، وأسلوبهم في حل المشكلات، وتُكافِئْهم على اتباعها وتعاقبهم علي مخالفتها. ونظراً لأهمية الثقافة فقد يُشار إليها بأنها هي المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءً منها.

٤- تمثل الثقافة شخصية المنظمة:

حيث تعد مَلمَحْ مُمَيِّزْ لها (كالبصمة)، ومصدر لفخر للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تُدَعِّمْ قيماً معينة مثل الابتكار والتميز.

٥- تمثل الثقافة عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة:

حيث تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها، فعندما تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية الأفراد ويرتضون قيمها وقواعدها، ويتبعونها فهي تُمِدهم برؤية واضحة للطريقة التي تُؤَدَي بها الأشياء وبالتالي تُسَهِّلْ مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المرغوب.





٦ـ تمثل الثقافة ميزة تنافسية للمنظمة:

إذا كانت الثقافة تؤكد على سلوكيات بناءة كالعمل بروح الفريق، الإخلاص في العمل فهي في هذه الحالة تمثل ميزة تنافسية للمنظمة علي منافسيها، ولكنها قد تصبح هدامة إذا كانت تُدَعِّمْ سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

٧ـ تمثل الثقافة عامل جذب لاستقطاب العاملين المتميزين:

فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبني قيم الابتكار تستهوى العاملين المبدعين، والمنظمات التي تُكَافئ التميز والتطوير يلتحق بها العاملون المجتهدون الساعون إلي تحقيق الذات.

٨ـ تمثل الثقافة عامل هام يساعد في قابلية المنظمة للتغيير:

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتكيفة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير، وكلما كانت القيم جامدة ومتحفظة، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتنمية والتطوير.

٩ـ تمثل الثقافة الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة:

فهي تحكم تفاعل المنظمة مع مجتمعها، وهو ما يُطلق عليه "التكامل الثقافي"، فالثقافة تضع الإشارات الحمراء التي لا يُسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا ستتعرض للوقوع في المحظورات والمحرمات والعقاب بالرفض الاجتماعي.

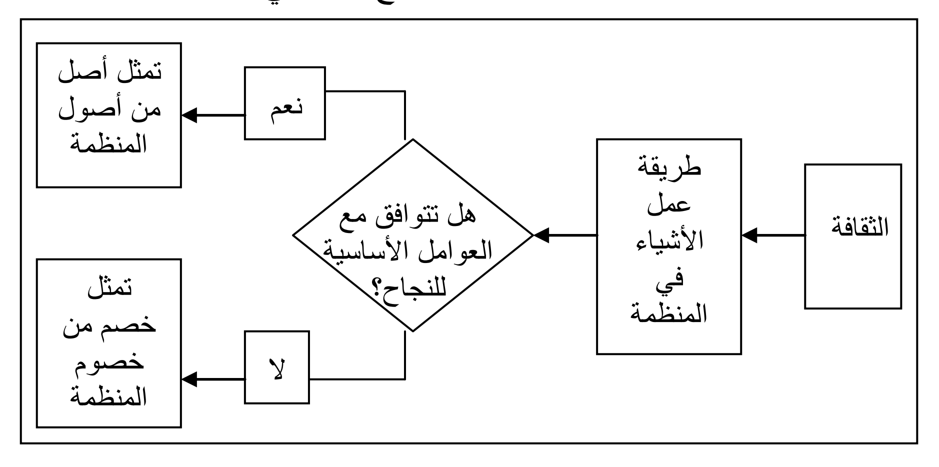
وإجمالاً يمكن تصوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح التنظيمي كما يتضح من الشكل التالي (Cabrera, Bonache, 1999):





شكل (١)

الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي



أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية في ضوء عدة معايير للتصنيف؛ ومنها:

١- التصنيف الأول: ثقافة قوية / ضعيفة

وذلك يكون حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من المتغيرات المتداخلة، يمكن تحديد مدى قوة ثقافة المنظمة بواسطة عاملين هما (Colouitt, et. al., 2011, Johns, Saks, 2011):

أ- الإجماع:

أي مدى توافق القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات للأفراد داخل المنظمة الواحدة، وهذا يتوقف على عاملين هما:

- مدي الإفصاح عن القيم السائدة في المنظمة وتعريف العاملين بها.

- مدي وجود نظم للحوافز والمكافآت تُكَافِأْ الأعضاء الملتزمين بالقيم مما يُشجع الآخرين على تَعَلُّمْ القيم واستيعابها وممارستها في سلوكهم.



ب- الشدة:

أي مدى تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير الخاصة بالمنظمة. وعليه فإنه إذا اتصفت المتغيرات المكونة للثقافة (كالقيم، والمعتقدات والتقاليد) بالإجماع والشدة وكانت متوافقة ومتماشية مع أهداف المنظمة، ففي هذه الحالة نجد أن المنظمة سيكون لديها ثقافة قوية أي يتم تبنيها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة وتصبح وسيلة توحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراسات أخري أشارت إلي أنه لكي تتصف الثقافة التنظيمية بالقوة فلابد أن تتصف بصفتين (Cabrera, Bonache, 1999):

أ-**الكثافة (Intensity):**

وتشير إلي مقدار القبول أو عدم القبول المتعلق بها من قبل أعضاء المنظمة.

ب- **التبلور (Crystallization):**

ويشير إلي الصفاء والشفافية ووضوح المعالم والمكونات واتساقها معاً ومقدار القيم المشتركة ما بين أعضاء المنظمة.

هذا وتمثل الثقافة القوية هي الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء المنظمات القوية الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستقر بنجاح في إطار مجالات عملها.

أما بالنسبة للثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين بالمنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبلهم.

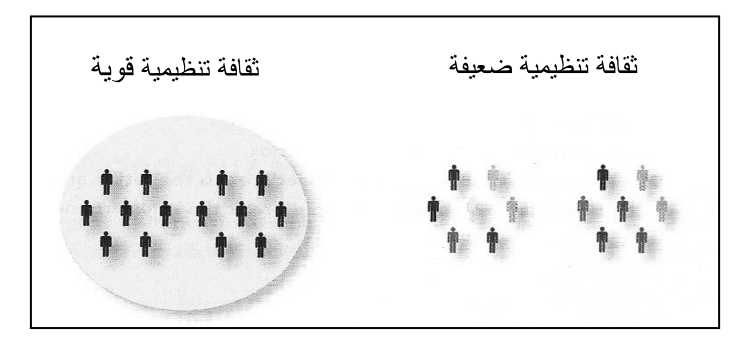
وتواجه المنظمات التي تتمتع بثقافة ضعيفة مشكلات كثيرة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات، فأفضل خطط التطوير لا

يمكن تطبيقها بنجاح في إطار ثقافة ضعيفة بل تتحول إلى إهدار للموارد المتاحة وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويمكن تصوير الثقافة القوية والضعيفة من خلال الشكل التالي:

شكل (٢)

الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة



٢- التصنيف الثاني: ثقافة المنظمة الصلبة / الناعمة

الثقافة الصلبة:

تتمثل في الهيكل التنظيمي، والأنظمة والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة.

الثقافة الناعمة:

تتمثل في المهارات، القيم والمبادئ، الرموز والقصص الخاصة بالمنظمة.

٣- التصنيف الثالث: ثقافة المنظمة الرئيسة / الفرعية

الثقافة الرئيسة:

تتمثل في القيم الأساسية التي يرتضيها غالبية أعضاء المنظمة، وتمثل هوية واضحة للجميع وتنعكس في سلوكيات الأغلبية.

الثقافات التنظيمية الفرعية:

تتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية (كإدارات المنظمة) والتي قد تختلف فيما بينها من جهة، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من جهة أخرى.

وكلما تنوعت الثقافات الفرعية وتعارضت فيما بينها أو تعارضت مع الثقافة الرئيسة، كلما أضعف ذلك الوضع من ثقافة المنظمة وأثر سلباً على فاعلية المنظمة ككل نتيجة عدم نمطية السلوك والافتقاد للهوية العامة للمنظمة.

<u>عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية:</u>

تتعدد بتعدد ووجهات نظر الباحثين فيها ومداخل دراستها بحيث يصعب حصر تلك العناصر والمكونات حصراً شاملاً. وهذه التعددية قد تكون مُبررة في ضوء النظر إلي الثقافة التنظيمية علي أنها عامل مُرَكب ومتميز متعدد الأوجه والعناصر وليس أحادي البعد وبالتالي يمكن وصفه كمجموع كلي وليس كعناصر فرعية. فهي تمثل مصدر لعائلة من المفاهيم.

وبرغم تلك الطبيعة التعددية إلا أن هناك قواسم مشتركة لهذه المكونات يمكن اشتقاقها من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي (Colouitt, et. al., 2011, Johns, Saks, 2011, McShane, Glinow, 2003; Cabrera, Bonache, 1999, Carmeli, 2005، حجازي، ٢٠٠٤، بدوى، ١٩٩٩، الحنيطي، ٢٠٠٣).

١- الافتراضات الأساسية:

هي جمل مفترضة مُسلم بها يتم قبولها كحقائق ثابتة (Taken for Granted). وهي تمثل حلول للمشاكل التي مرت بها المنظمة وتم تقديمها من قبل القادة. ونتيجة لتكرارها ونجاحها في حل المشكلات تصبح مُسَلَّمَاتْ يحملها الأفراد في منطقة اللاوعي.

٢- القيم:

تشير القيم بوجه عام إلي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه.

أما القيم التنظيمية فهي "عبارة عن الإعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل علي تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، فهي تعمل علي توجيه السلوك في المنظمة". أي أنها بمثابة مرشد وموجه لسلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وهذه القيم هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها. وتتصف بإرتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تُحَدَدَ من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم. ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية.

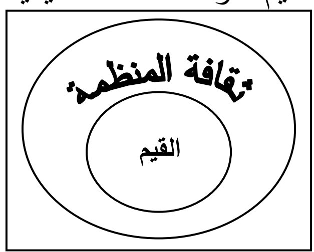
هذا وتعتبر القيم المشتركة في المنظمة بمثابة انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها (تعتنقها) تلك المنظمة. فالقيم تمثل أعمق وأهم مكون من مكونات الثقافة التنظيمية، حيث تُعَرَّفْ الثقافة علي أنها مجموعة من الافتراضات والقيم عميقة الجذور والمتعلقة بالعلاقات القائمة بين البشر وبينهم وبين بيئتهم. ومن أمثلة القيم التنظيمية الاهتمام بالإنتاجية، العدالة والمساواة بين العاملين، حسن إدارة الوقت، عدم الوساطة والمحسوبية والرشوة (جاد الرب، ١٩٩٧؛ حجازي، ٢٠٠٤؛ أمين، ١٩٩٧ ، بدوى، ١٩٩٩، عبد الرحمن، ١٩٩٧ Chatman, 1989, 1991; O'Reilly, et. al., 1991; Tepeci, 2001; Nyambegeraet., al., 2001).

وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (٣)


القيم كنواة للثقافة التنظيمية



وتجدر الإشارة إلي أن القيم التنظيمية هي تعبير مجرد من الحوادث بمعنى أنها قيم مجردة. فهي تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء. وهي تعبير عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المنظمة، حيث إنها تُحدد لأعضاء المنظمة ما يهتمون به مثل "الإنتاجية العالية" أو "خفض التكلفة" (كأمثلة لقيم تنظيمية اقتصادية)، "تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة" أو "تحقيق رفاهية العاملين" (كقيم تنظيمية اجتماعية).

وفيما يلي مجموعة من الأمثلة العملية للقيم الأساسية لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالمياً:

❖ شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز، العمل الجماعي، التجديد، الاتصالات المفتوحة، خدمة العملاء.

❖ شركة فورد Ford: الجودة هي الوظيفة الأولي.

❖ شركة دلتا Delta: الشعور الأسري.

❖ شركة ثري أم 3M: ابتكار المنتج.

❖ شركة كاتر بيلر Caterpillar: تدعيم البائع أو الموزع القوي.

❖ شركة جنرال اليكتريك G.E: العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء.



- مؤسسة Jc Penneys: الزبون دائماً علي حق.
- سوبر ماركت Publixs: حينما تتسوق تكون سعيداً.
- شركة UPS: أهمية الجهد المتميز حتى يستطيع الفرد أن يصل لمراكز قيادية.

٣- المعتقدات التنظيمية:

تشير المعتقدات بوجه عام إلي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية.

أما المعتقدات التنظيمية فتشير إلي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل منظمة معينة. فهي جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما يرونه أو يعتقدونه صحيح أو غير صحيح.

كذلك يري بعض الباحثين اعتبار الأعراف والتوقعات التنظيمية كمكونات للثقافة التنظيمية.

تمثل الأعراف بوجه عام أشياء تعارف عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت مُلزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية فتمثل معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على أساس أنها معايير مفيدة للمنظمة ولبيئة عملهم.

وبالاضافة إلي العقد النفسي الذي يُبْرَمْ بين العامل والمنظمة، ويكون رسمي وموثق، يُضاف إليه توقعات أخري غير رسمية أو موثقة داخل المنظمة وهي التوقعات التنظيمية. مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، توقعات المرؤوسين من الرؤساء، توقعات الزملاء من بعضهم البعض.

٤- القواعد السلوكية: هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسباً من العاملين.

مثل ضرورة ارتداء رباط العنق والتحلي دائماً بالمظهر الأنيق، ضرورة إستأذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب. هذه القواعد يمكن أن يكون بعضها مكتوب في لوائح المنظمة والبعض الآخر غير مكتوب لكنه معروف ومُلْزِم لأفراد المنظمة.

ويشير بعض الباحثين إلي تلك القواعد بمصطلح "القاعدة المنظمية" ويقصد به مدى برمجة السلوكيات الأدائية داخل المنظمة من خلال القواعد والإجراءات الرسمية المنبثقة من القوانين واللوائح التنظيمية الضابطة لأداء الأفراد. وعليه تتحدد مدى الحرية والسيطرة المتاحين للأفراد أثناء تأديتهم لمهام وظائفهم. وكلما صيغت القواعد النظامية بأسلوب واضح يُشجع مثلاً علي جماعية العمل والابتكار، ويثير دوافع التحدي، ويُمَكِّن من التفاعل الإيجابي والتوافق مع البيئة داخلياً وخارجياً لاقتناص الفرص والنأي عن التهديدات كلما أرسيت دعائم المناخ الإيجابي الذي يشيع جواً من الرضا.

٥- **المظاهر العلنية للثقافة:** وتشير إلي الأثر المادي للنشاط الإنساني داخل المنظمة. وتظهر مثلاً في شكل مباني، معدات، منتجات، علامة تجارية، شعار المنظمة، رموز معينة (مثل علامة السيارة مرسيدس)، طقوس معينة (مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية)، استخدام ألفاظ معينة كلغة تعامل داخل المنظمة، انتشار قصص وأساطير معينة داخل المنظمة، وجود تقليد منح كأس للعامل المثالي.

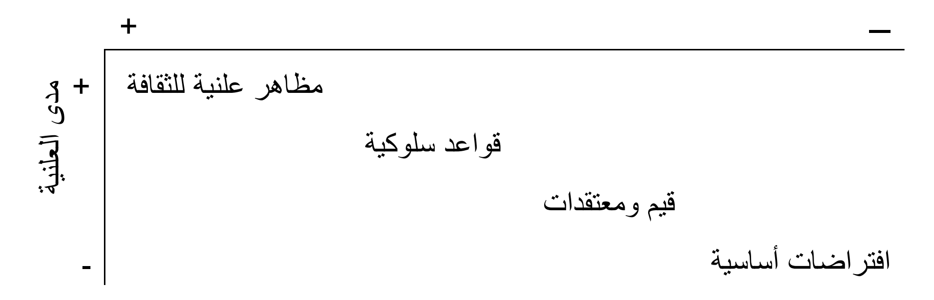
هذا ويمكن تلخيص المكونات السابقة بعد تصنيفها وفقاً لبعدي مدي الملاحظة ومدى العلنية من خلال الشكل التالي:





شكل (٤)

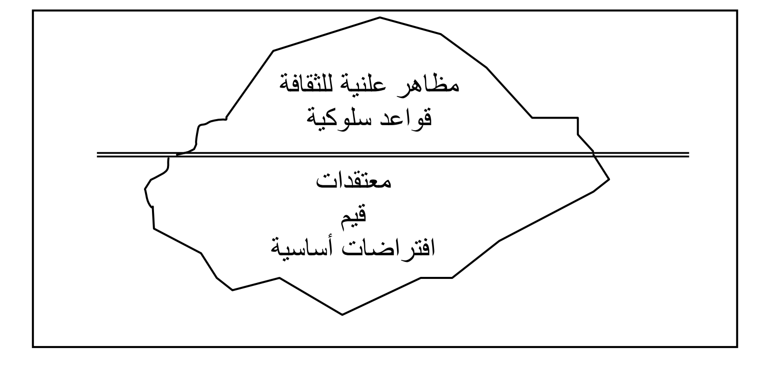
تصنيف مكونات الثقافة التنظيمية وفقاً لبعدي مدي الملاحظة ومدى العلنية



ولو تصورنا مكونات الثقافة التنظيمية من منظور قاعدة "٢٠/٨٠" يمكن القول أن هذه المكونات تشبه قمة جليدية تعكس تلك القاعدة. بمعني أن ٢٠% فقط من الجبل الجليدي هو المُعلن والظاهر فوق سطح الأرض، بينما ٨٠% منه مدفون تحت سطح الأرض (McShane, Glinow, 2003). ويمكن توضيح التصور السابق من خلال الشكل التالي:

شكل (٥)

مكونات الثقافة التنظيمية من منظور "٢٠-٨٠"



مصادر الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها المنابع التي تَستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتُكَيفَها مع طبيعتها وتُكَوُّن منها ثقافتها الخاصة بها والتي هي مزيج من هذه المصادر. وتتمثل أهمية فهم هذه المصادر في معرفة كيفية تَكوُّن وتطور شخصية المنظمة وكيفية تقوية مكونات هذه الثقافة وإمكانية تغييرها إذا لزم الأمر. ورغم تعدد هذه المصادر إلا أن أغلب الكتابات قد حصرت المصادر الأساسية فيما يلي (حجازي، ٢٠٠٤، بدوى، ١٩٩٩):

١- مصادر خارجية:

الثقافة القومية أو الثقافة العامة المجتمعية وقيم المجتمع ومعتقداته ومعايير الأخلاق واللغة والقوانين والمنافسين والديانات المختلفة وظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، التكنولوجية. فعندما ينضم أي فرد للمنظمة فإنه يأتي مُشَبَعَاً بثقافة المجتمع والدولة إلي ينتمي إليها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات. ويعتبر هذا المصدر من أهم المصادر بسبب تعاظم وسائل الاتصال وانتشار مفاهيم العالمية مما ترتب عليه أن أصبحت المنظمة تضم العديد من الثقافات القومية. ولذلك ففهم مكونات الثقافة القومية يمثل حائط دفاع أمام ما يسمى بـ "صدام الثقافات" والذي يحدث نتيجة التقاء أفراد ثقافتين مختلفتين في مكوناتهما مما يجعل كل فرد أكثر تمسكاً بثقافته وأكثر رفضاً لثقافة الآخر مثل الصدام بين الثقافة اليابانية والأمريكية.

٢- مصادر داخلية:

وتشتمل مصادر متنوعة منها تاريخ المنظمة رسالتها ومهمتها، قيمها وفلسفة أصحابها، سياستها واستراتيجياتها، والقادة والمؤسسين وذوى القدرات والمهارات القيادية من أعضاء المنظمة. والذين يُنظر إليهم علي

أنهم نماذج وقدوات للسلوك لما يتمتعون به من مقومات أدائهم ومصداقيتهم وحب وثقة الجماعة فيهم. ويطلق عليهم "أصحاب القدرة التأثيرية على الآخرين".

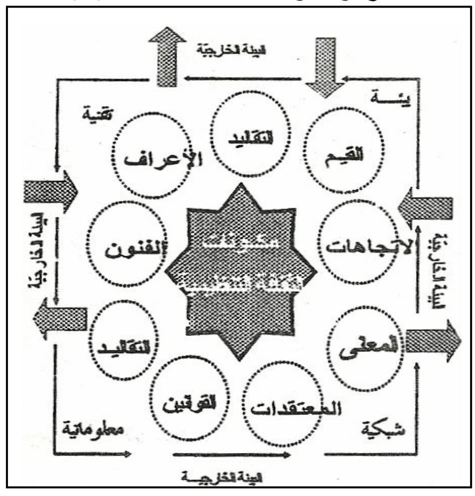
وكذلك فطبيعة الصناعة لها دورحيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة لأخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة. وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيماً معينة. ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر علي الثقافة التنظيمية خاصيتي التكنولوجيا والنمو. حيث نجد أن المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة لها نفس الخصائص التكنولوجية ونفس معدلات النمو تتشابه في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لديها.

وتجدر الإشارة إلي أن هذه المصادر مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، فمثلاً نجد أن القادة والمؤسسين يتأثرون بالبيئة التي نشئوا بها، ويتأثر اختيارهم لنوع الصناعة بثقافتهم الشخصية والتي تأثرت بدورها بثقافة المجتمع.

ويمكن توضيح مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي والذي يوضح التأثير المتبادل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (المغربي، وآخرون، ٢٠٠٩).

شكل (٦)

مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية



مستويات الثقافة التنظيمية:

في بداية الثمانينيات ظهر ما يسمى "بنظرية الثقافة التنظيمية" وفحواها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي يجب أن تُرَاعَى من قبل جميع أعضاء المنظمة أثناء ممارستهم لمهام عملهم. وتقوم هذه النظرية علي الفروض التالية (بدوى، ١٩٩٩):

١- تتأثر كثير من عناصر السلوك التنظيمي والقرارات بالافتراضات الأساسية التي يحملها الأفراد في ذهنهم عن منظماتهم، وهذه الافتراضات تكون في منطقة اللا وعي.

٢- قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة هي القوى الخفية خلف سلوكهم، أي أنها محددات السلوك.

٣- الحياة التنظيمية هي حياة اجتماعية والأفراد داخلها يمكن التحكم في سلوكهم من خلال الرقابة الاجتماعية عن طريق مكونات الثقافة التنظيمية.



٤- الثقافة التنظيمية متفردة، لا يمكن نسخها أو تقليدها فهي تمثل شخصية المنظمة وتبنى خلال فترة زمنية طويلة.

٥- المنظمات وأفرادها في حاجة دائمة لبعضهم البعض.

ووفقاً لتلك النظرية فإن الثقافة التنظيمية تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يُكَوِّنْها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية وذلك كما يلي:

١- المستوى المادي (الفيزيائي):

وهي نتاج صنع البشر من أشياء مادية ملموسة مرئية تميز منظمة ما عن غيرها ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. والتي تشمل الأدوات والآلات التي تستخدمها المنظمة، والوثائق والمطبوعات، الإنشاءات، التكنولوجيا المستعملة بها، السلع، المباني، الأثاث، الملابس، الشارات والرموز والصور، والأصوات، تصميم المدرجات بالجامعة.

٢- المستوى غير المادي (مستوى القيم):

ويشتمل علي كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء منظمة معينة. ويتمثل في الأفكار السائدة بين أعضاء المنظمة والقيم والمعتقدات التي يحملونها ، المعرفة، العقيدة، الأخلاقيات وأنماط السلوك السائدة، وكل الخلفيات الفكرية والأيدلوجية التي قد توجد في منظمة ما والتي تستخدم لتمييزها عن منظمة أخرى. وهي التي تُوجِّه سلوك الأفراد والجماعات في تلك المنظمة، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمنظمة، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بها. حيث تمثل القيم الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية.





٣- مستوى الافتراضات:

أما الافتراضات الأساسية التي يُكَوِّنْها الفرد حول منظمته وبيئته الخارجية وهي التي تُمْلِي عليه كيف يفكر، وكيف يدرك العمل وما هو إحساسه وشعوره نحو العمل، وما هي أهداف أدائه. فمثلاً نجد أن نمط الإدارة المتبع في منظمة ما ينبع إلى حد بعيد من الافتراضات التي يفرضها المدير حول مرؤوسيه وحول الكيفية التي يمكن أن يديرهم بها والتي تؤدى بها الأعمال.

وجدير بالذكر أن افتراضات المدير حول فهم الطبيعة البشرية لمرؤوسيه وكيفية التعامل معها داخل المنظمة (مثال نظرية X ، Y) هي التي توجه سلوكه فعلياً نحو مرؤوسيه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فافتراضات المرؤوسين عنه وعن المنظمة هي التي ترشدهم إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم.

وعليه يتضح صعوبة ملاحظة وتفهم الافتراضات الأساسية لأنها داخلية وضمنية في نفس الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية.

وبالتالي يصبح المفهوم الشامل للثقافة التنظيمية هو تطوير فهم مشترك للمستويات الثلاث للثقافة التنظيمية.

وقد قام مجموعة أخرى من الباحثين بتقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلي ثلاثة مستويات رئيسة هي (Rhaney, 1998, Tepeci, 2001):



١- المستـــوى المرئـــي أو الظـــاهري أو الســـطحي (Visible or Manifest or Surface Level):

ويتمثل المظهر الخارجي أو السطحي للثقافة في المظاهر المرئية والسلوك الملحوظ.

٢- المستوى الاستراتيجي (Strategic Level):

ويتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها.

٣- المستوى العميق (Deeply Rooted or Underlying Level):

ويتمثل الجوهر العميق للثقافة في القيم، الافتراضات الأساسية،المعتقدات.

العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل متنوعة، هذه العوامل تؤثر علي الثقافة وتقوم بتشكيلها وتمثل محددات لها سواء داخلية أو خارجية، وعليه فكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب اختلاف تلك العوامل المؤثرة عليها، وبالنسبة لنفس المنظمة قد تتطور وتختلف ثقافتها من حقبة زمنية إلي أخرى. من أهم هذه العوامل ما يلي:

١- تاريخ المنظمة والملكية:

تؤثر علي ثقافة المنظمة الأحداث التي مرت بها وطبيعة وخلفية المديرين الذي اعتلوها، كما يؤثر فيها نمط الملكية (مثل عامة أم خاصة، محلية أم دولية).

٢- الأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بمنظمة معينة بالأهداف المطلوب تحقيقها (كماً وكيفاً). فمثلاً نجد أن المنظمة التي تستهدف تحقيق رضا العملاء ستركز على غرس القيم الخاصة بتكوين علاقات قوية مع العملاء والتفاني في

خدمتهم وكسب ولائهم.

٣- الحجم:

يؤثر حجم المنظمة (كبيرة / متوسطة / صغيرة) علي ثقافتها ومدي قوتها وتماسها.

٤- التكنولوجيا المستخدمة:

علي سبيل المثال نجد اعتماد المنظمات العاملة في مجالات التكنولوجيا المتقدمة علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، بينما تعتمد المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية في الاتصال في صياغة ثقافتها التنظيمية.

٥- الأفراد:

تؤثر شخصية المدير والطريقة التي يُفَضِلها في ممارسة العمل، وكذلك شخصية العاملين وقيهم ودوافعهم وتفضيلاتهم للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وبالتالي ثقافتها، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون أو العكس.

٦- البيئة:

أسلوب المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية من عاملين، عملاء، منافسين، موردين، جهات حكومية، نقابات... تؤثر في الكيفية التي تُشَكِّلْ بها ثقافتها.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية علي أداء وظيفتين أساسيتين هما (Rhaney, 1998):

١- **التكامل الداخلي:** ويحدث عندما يُطَوِّرْ أعضاء المنظمة خلفية مشتركة وموحدة يستندون إليها ويطورون عادات متعلقة بالسلوك المقبول وغير المقبول وتوزيع القوة بينهم مما يجعلهم يعملون معاً بفعالية.

٢- **التكيف الخارجي:** ويشير إلي كيفية تنفيذ المنظمة لأهدافها وكيفية تعاملها مع الأطراف الخارجية. بحيث تكون الأنشطة اليومية التي يمارسها أعضاء المنظمة تُرَكِّزْ علي تحقيق أهداف معينة ومساعدة المنظمة علي الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والضغوط الخارجية.

ويُشتق من تلك الوظيفتين الأساسيتين العديد من الوظائف الفرعية منها (الحنيطي، ٢٠٠٣؛ التوني، ١٩٩١؛ الشيخ، ١٩٩٥):

١- تعمل الثقافة علي بناء شخصية المنظمة وبالتبعية بناء شخصية الفرد التنظيمية.

٢- تساعد الأفراد علي التكيف مع الأوضاع المستجدة عليهم في المنظمة.

٣- تساعد في تحقيق التكامل في المنظمة من خلال النسق القيمي العام الذي يعطي الشرعية للأهداف والمصالح الجماعية ويحدد المسؤوليات.

٤- توفير الإحساس بالهوية التنظيمية بالنسبة للعاملين والمنظمة مما يخلق شعور بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم. فكلما نجحت الإدارة في إيجاد نسق قيمي متوازن في المنظمة – مهما اختلفت جنسيات العاملين وتباينت ثقافتهم وقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم الاجتماعية – كلما توحدت معاييرهم واتجاهاتهم وبالتالي توحدت أهدافهم وتقاربت مع أهداف

المنظمة، مما ينعكس إيجاباً علي المنظمة حيث إنها في هذه الحالة تكون قد وصلت إلي أهم الوسائل التي تساعد علي إنجاح العمل ورفع كفاءة وفعالية القائمين عليه، وبذلك تتميز المنظمة وتحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٥- تساعد في حل الصراعات واتخاذ القرارات، ذلك أن القيم (كأحد مكونات الثقافة) هي مجموعة من المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده علي الاختيار من بين البدائل المختلفة وحل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه في المنظمة.

٦- خلق الالتزام الجماعي برسالة المنظمة وتسهيل الولاء التنظيمي.

٧- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر للعاملين لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.

٨- خلق مزايا تنافسية للمنظمة.

٩- دعم استمرارية المنظمات وتكيفها مع بيئتها الخارجية المحيطة.

١٠- تحقيق التنسيق والرقابة.

١١- دعم استقرار المنظمة.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإنساني:

اتضح من كل ما سبق تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد والجماعة، وذلك يرجع إلي أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بانجاز الأعمال والمهام، فالثقافة لها تأثير شامل يمس سلوك كل فرد (رئيس أو مرؤوس) يومياً وفي كافة مجالات العمل. وعليه فهي تحدد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المنظمة. وكذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تشتمل على حلول ملائمة عندما تواجه المنظمة مواقف تتسم بالغموض.

وبالإضافة لما سبق نجد أن للثقافة التنظيمية تأثيرات غير مباشرة على السلوك حيث تُلخص أو تُمثل بصورة مصغرة الشخصية المُعبرة عن النظام، فيتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز، والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك يتم تصحيحه وموائمته في إطار من الثقافة التنظيمية من أجل إنجاز الأعمال والمهام.

وإجمالاً، فإنه ينبغي لفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات فهم عدة جوانب لكي يتم التوصل من خلالها لفهم السلوك بطريقة صحيحة ولعل من أهمها؛ الفرد والجماعة والنظام، حيث أنها تلك الجوانب الثلاثة التي تلعب دور كبيراً وبارزاً في فهم سلوك الأفراد لأن السلوك هو نتاج عدد من التفاعلات التي تؤثر على اتجاه ذلك السلوك ولو استطعنا فهم هذه التفاعلات لاستطعنا توجيهه بتغييره أو تعديله نحو الأفضل ونحو سلوك إيجابي يفيد المنظمة.



الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي:

يرى هوفستد Hofstede أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم الأصول المنتجة للمنظمة (هي الأصل السيكولوجي لها). وتعتبر من أهم العوامل الأساسية والحرجة لنجاح المنظمات، فهي التي توجه سلوك المنظمة وأدائها وتجعله سلوكاً تنظيمياً مميزاً لها دون غيرها. فالمنظمات الناجحة لديها القدرة علي استيعاب الإبداع والأفكار الجديدة في ثقافتها وعملياتها الإدارية.

فمثلاً نجد أن المنظمة التي لديها ثقافة مُتَكَيِّفْة (أي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة لذوي المصالح من عملاء وعاملين وأصحاب الأسهم مثلاً) تتفوق في أدائها علي المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة.

وكذلك فالمنظمة التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المنظمات التي لا يوجد لديها ثقافة قوية وسليمة. وذلك بسبب أن المنظمة الناجحة لا تحتاج فقط إلي صياغة وتطبيق استراتيجيات فعالة فحسب بل تحتاج أيضاً إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات وتوفر الجو المواتي لحسن تطبيقها وإلا فسوف تفشل تلك الاستراتيجيات مهما كانت فعالة من تحقيق أهداف المنظمة (Colouitt, et. al., 2011).

ويؤكد على ذلك كل من توم بيرز وروبيرت بيرمان في كتابهما الأكثر شهرةً "البحث عن التميز" (The Search for Excellence) والذي صدر في بداية عام ١٩٨٠ (حسن، ٢٠٠١) وما تلاه من مقالات في نفس المجال، حيث قاما بدراسة المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلا إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المنظمات كان هو السبب الرئيسي المؤدي للنجاح بتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين. حيث كانت هذه الثقافة تدعم قيم اعتبار التميز عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين وهدف تسعي إليه المنظمات.

دور الإدارة فى وضع آليات صنع الثقافة وتدعيمها:

اتضح مما سبق قوة تأثير الثقافة التنظيمية علي كلٍ من سلوك العاملين والأداء التنظيمي. وعليه فإن هذا يتطلب من المنظمة إدارة الثقافة كوسيلة لزيادة الكفاءة والفعالية والتنافسية. ولذلك تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية من الإدارة لتُغَذِيها وتُدَعِمُها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم بشكل مستمر.

ومن هذه المجهودات الإدارية ما يلي:

١- اختيار العاملين:

تعتبر عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية. حيث أنه من خلالها يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية متوافقة معها.

حيث أظهرت دراسة قامت بها مجلة فورتشن الأمريكية عن أكثر المنظمات شهرة في مجال الأعمال نظراً لتميزها أن أفضل مؤشر للتنبؤ بالتميز الإجمالي للمنظمة هو مدى القدرة على استقطاب وجذب وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، ويشير المديرون التنفيذيون لتلك المنظمات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الآليات التي تساعد على زيادة تلك القدرة.

٢- التطويع الاجتماعي:

ينبغي لترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين أن تهتم المنظمة بعد اختيارها للعاملين بعمليات التطويع الاجتماعي (Socialization) (ومنها التوجيه المبدئي والتدريب). حيث يتعلم من خلالها القادمين الجدد أهداف المنظمة وقيمها وما يميزها عن غيرها، وحقوقهم وواجباتهم حتى يكونوا أقدر على التوافق مع القيم الثقافية السائدة.

٣- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تُدَعِّمْ وتُرَسخ الثقافة التنظيمية، إذ يتضح للعاملين من خلال تلك الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها وبالتالي يتم تعزيزها ايجاباً والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها وبالتالي يتم تعزيزها سلباً.

ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فمثلاً قد ترفع المنظمة شعارات تدل أنها تتبنى ثقافة تنظيمية مبنية علي قيم الإفصاح والشفافية وتُكافئ الأمانة والإنجاز، ولكنها فعلياً ومن خلال الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة تطبق عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لذوي المحسوبية فقط.

٤- عدم الاعتماد علي الوسائل الرسمية فقط لضبط سلوك العاملين:

من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، والسياسات وتطوير النماذج فحسب وإنما الاهتمام بالثقافة التنظيمية أيضاً. لأن وجود قيم ثقافية تُعزز وتؤكد ما تنص عليه تلك التعليمات والسياسات أمر بالغ الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية الإيجابية الدعم لتلك التعليمات. وبالتالي يصبح سلوك الموظف المعارض للمنظمة أمر غير مُنسجم مع القيم الثقافية السائدة ومُسْتَهْجَنْ من قبل زملائه مما يجعله يحرص على الالتزام بالسلوك المعاون للمنظمة ليس فقط خوفاً من مخالفة التعليمات وتعرضه للعقاب الرسمي من قبل المنظمة، بل انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر ربما الأكبر عليه.

خلاصة الفصل:

- الثقافة التنظيمية = وليدة الثقافة المجتمعية العامة = عصب الحياة التنظيمية.
- الثقافة هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة.
- الثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين.
- للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في عملية التحليل التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات.
- تُصنَّفْ الثقافة التنظيمية إلي ثقافة قوية / ضعيفة، الصلبة / الناعمة، ثقافة الرئيسة / الفرعية.
- أهم عناصر الثقافة التنظيمية هي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
- مصادر الثقافة التنظيمية أو مدخلاتها هي مصادر خارجية، داخلية.
- مستويات الثقافة التنظيمية هما المستوى المادي، غير المادي، الافتراضات.
- العوامل المؤثرة علي الثقافة التنظيمية هي تاريخ المنظمة والملكية، الأهداف، الحجم، التكنولوجيا المستخدمة، الأفراد، البيئة.
- تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير. وتلعب العديد من الأدوار المتنوعة.
- تتصف الثقافة التنظيمية بأنها نظام مركب،متكامل، تراكمي متصل



ومستمر، تُكتسب ويتم تعلمها، نظام مُتَغَير ومُتطور.

- هناك تأثير للثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد والجماعة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- إن الثقافة التنظيمية تعد من أهم الأصول المنتجة للمنظمة (الأصل السيكولوجي لها). وتعتبر من أهم العوامل الأساسية والحرجة لنجاحها.
- هناك دور أساسي للإدارة في وضع آليات صنع الثقافة وتدعيمها ومنها اختيار العاملين، التطويع الاجتماعي، الممارسات الإدارية، عدم الاعتماد علي الوسائل الرسمية فقط لضبط سلوك العاملين وإنما الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- هناك تأثير للثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد والجماعة.

٢- مصادر الثقافة التنظيمية أو مدخلاتها.

٣- مستويات الثقافة التنظيمية.

٤- العوامل المؤثرة علي الثقافة التنظيمية.

٥- سمات الثقافة التنظيمية.

٦- تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية في ضوء عدة معايير للتصنيف.

٢- للثقافة التنظيمية دوراً ضئيل في عملية التحليل التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

٤- عناصر الثقافة التنظيمية هي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية فقط.

٥- الثقافة هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية.

٦- الثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

٧- الثقافة التنظيمية - وليدة الثقافة العامة = عصب الحياة التنظيمية.

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية:

١- هناك دور...للإدارة في وضع آليات صنع الثقافة وتدعيمها ومنها ...،...

٢- الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة ......

٣- الثقافة التنظيمية تعد من .... الأصول المنتجة للمنظمة (الأصل.... لها)، وتعتبر من ..... العوامل الأساسية والحرجة ...... المنظمات.

الفصل الثالث عشر

السلوك التنظيمي الأخلاقي

مقدمة:

في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية (Organization Social Responsibility) وما صاحبها من سلوكيات مُدَعِّمَة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (Ethical Organization).

الخلفية التاريخية لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة:

بسبب التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة وما صاحبها من تطور للعديد من المفاهيم فقد تطور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات تطوراً ملحوظاً وتزايد الاهتمام به وأصبح يمثل أحد متطلبات المنظمات المعاصرة.

وتجدر الإشارة إلي أن لهذا المفهوم جذور ترجع إلي عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر. حيث بدأت المنظمات بالاهتمام بالمسئولية الاجتماعية والاخلاقية تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها (Stakeholder) كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة (عبد المحسن، ٢٠١٤، جاد الرب، ٢٠١٠) وذلك كما يلي:

١- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين:

شهدت حقبة الثورة الصناعية بداية ظهور الجماعات والنقابات العمالية والتي قامت بغرض المطالبة بحقوق العاملين وتلبية طلباتهم مثل إشباع حاجاتهم الإجتماعية، توفير ظروف عمل مناسبة، رعاية حقوقهم، توفير الأمن والاستقرار لهم والدفاع عن مصالحهم. وبذلك تطور دور النقابات والاتحادات تطوراً ملموساً وأصبح دوراً مؤثراً علي جميع المنظمات في

العصر الحديث.

وقد ساهم التطور المتسارع لجماعات الضغط العمالية أو النقابات في ظهور ما يسمي بـ "المسئولية الاجتماعية للمنظمات" تجاه العاملين بها.

٢- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين:

وقد ظهرت كنتيجة لتوسع الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وما نتج عنه من أثار عديدة منها تزايد مطالبة أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين بزيادة الأرباح والعوائد والفوائد التي تعود عليهم.

٣- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الدولة:

وقد ظهرت كنتيجة لزيادة تدخل الدولة (متمثلة في الحكومة بكل مؤسساتها) في مجال الأعمال وذلك بوضع التشريعات والقوانين الضابطة للعمل. وكان لذلك أثر كبير علي مراعاة المنظمة لتلك التشريعات وعدم مخالفتها.

٤- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العملاء:

وقد ظهرت كنتيجة انفتاح الأسواق واحتدام المنافسة بين المنظمات ليست المحلية فحسب وإنما بينها وبين المنظمات العالمية. مما أدي إلي تزايد مطالب العملاء بانتاج منتجات حسب رغبتهم لاشباع احتياجاتهم وزيادة الجودة وتخفيض الأسعار في المنتجات المقدمة لهم. مما دفع المنظمات للاهتمام بمطالب العملاء ومراعاة احتياجاتهم ورغباتهم إذا رغبت في البقاء والاستمرار في السوق.

ومما دعم هذا التأثير هو ظهور جمعيات حماية المستهلك في العديد من الدول (ومنها مصر) والتي تهدف إلي توعية المستهلك بترشيد الإنفاق والاستهلاك، وعدم شراء المنتجات المرتفعة السعر أو المنخفضة الجودة

عن المستوي المقبول.

٥- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة:

انطلاقاً من كون المنظمة نظام مفتوح (Open System) تؤثر وتتأثر بالبيئة ومن باب تحمل مسؤليتها الاجتماعية تجاه المجتمع فقد اتجهت المنظمات إلي تبني فلسفات ووضع سياسات تعمل علي حماية البيئة من أخطار التلوث الصناعية وبوجه عام تنمية البيئة وزيادة رفاهيتها الاجتماعية والاقتصادية.

الأمر الذي دعي بعض المنظمات إلي تبني المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية (أيزو ١٤٠٠٠). ولم يعد هذا الاتجاه قاصر علي الدول المتقدمة فحسب بل امتد للدول النامية.

هذه النظم تمثل مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للمعايير الأيزو (International Organization for Standardization "ISO") ومقرها جنيف بسويسرا. وهي عبارة عن مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف زيادة إسهام المنظمة في خدمة البيئة وتحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة.

<u>ماهية المسئولية الاجتماعية للمنظمة:</u>

هناك عدة تعريفات لمصطلح المسئولية الاجتماعية للمنظمة منها (جاد الرب، ٢٠١٠):

- هي مدي الاستجابة الاجتماعية للمنظمة ومدي قدرتها علي إقامة علاقات قائمة علي تبادل المنفعة بين المنظمة وبين المجتمع.

- هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختيارياً دون إلزام قانوني والتي تختص بالتزام المنظمة تجاه المجتمع.

وفقاً لهذا التعريف فإن صفة الاختيار في أداء النشاط أوالإلزام القانوني بأدائه هي المعيار الذي يَحْكُم في الفصل بين الأنشطة التي تندرج تحت مظلة المسئولية الاجتماعية للمنظمة من عدمه وليس طبيعة النشاط ذاته.

- إن المسئولية الاجتماعية للمنظمة لا تقتصر علي الأنشطة الاختيارية التي تقوم بها تجاه المجتمع، وإنما تضم كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بغض النظر عما إذا كانت اختيارية أم الزامية بحكم القانون.

في ضوء هذا التعريف نجد أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تندرج تحت مظلتها نوعين من الأنشطة الاجتماعية هما كما يلي:

١- الأنشطة الاجتماعية الاختيارية:

هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل اختياري استجابةً لضغوط المجتمع عليها أو العاملين أو المستهلكين أو لوعي الإدراة وإدراكها بضرورة مراعاة مصالح الأطراف ذو الصلة بالمنظمة (مثل تحسين رفاهية العاملين ومستويات معيشتهم، حماية البيئة من التلوث، تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة) كضمان لنجاحها في تحقيق أهدافها.

٢- الأنشطة الاجتماعية الإلزامية:

هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل اجباري استجابةً لقانون الدولة.

وبناء علي كل التعريفات السابقة يمكن صياغة التعريف التالي:

المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدةً علي تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنية التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٠).

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- **المقصود بقرارات المنظمة:** كافة قراراتها سواء الاستراتيجية أو التكتيكية أو التنفيذية والتي يجب عليها مراعاة المسئولية الاجتماعية عند اتخاذها.

٢- **المقصود بالتأثيرات الايجابية والسلبية:** أن لهذه القرارات تأثيرات من وجهة نظر أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة وليست من وجهة نظر المنظمة.

٣- المقصود بأصحاب المصالح: كافة الأطراف المتصلة بالمنظمة سواء كانت:

أ- **أطراف داخلية:** العاملين.

ب- **أطراف خارجية:** كأصحاب رأس المال، حملة الأسهم والسندات، المنافسين، العملاء، النقابات، مختلف مؤسسات الدولة.

٤- أن أهداف ومصالح هذه الأطراف عادة ما تتعارض مع أهداف ومصلحة المنظمة، لذلك وجب علي المنظمة أن تُحدِث التوافق ما بين كل تلك الأهداف المتعارضة.

فعلي سبيل المثال لا الحصر نجد أنه من مصلحة العاملين أن يعملوا بأقل جهد وأقل وقت ممكن ويتقاضوا أعلي أجر ممكن، والمنظمة العكس، فمن مصلحتها أن يعملوا بأقصي جهد وأطول وقت ويتقاضوا أقل أجر.

و من مصلحة العملاء أن يحصلوا علي سلع وخدمات بأعلي جودة ممكنة وبأقل سعر ممكن والمنظمة العكس، من مصلحتها تقديم سلع وخدمات بأقل جودة (حتي تُخَفِّضْ التكاليف) وأعلي سعر (حتي تُزَوِّدْ الأرباح).

ومن مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بالضرائب مثلاً استحقاق أعلي نسبة ممكنة من الضرائب (لزيادة ايراداتها) والمنظمة العكس (لتقليل تكاليفها).

من مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بحماية البيئة اتباع المنظمة لوسائل التنقية اللازمة لتقليل حدة التلوث الناتج من عملياتها الصناعية والانتاجية، والمنظمة العكس لما تمثله تلك التجهيزات والوسائل من عبء علي ميزانيتها وزيادة في تكاليفها وبالتالي انخفاض في أرباحها وهكذا.

ماهية السلوك التنظيمي الاخلاقي:

السلوك الاخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلي السلوك الإنساني الذي يُحكَم علي جودته أو ردائته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

ماهية المثياق الأخلاقي (A Code of Ethics):

كثيراً من المنظمات العالمية قد اهتمت بصياغة دليل للسلوك التنظيمي الأخلاقي وهو ما نفتقده كثيراً في العديد من المنظمات المحلية. هذا الدليل هو عبارة عن وثيقة ارشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية (ما يجب عمله) والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية (ما لا يجب عمله) والتي يجب علي الجميع الامتناع عنها (علي سبيل المثال مراعاة الأمانة، تجنب الصراع والمشاحنات، عدم غش العملاء، عدم قبول رشاوى).

وتجدر الإشارة إلي ضرورة دعم سياسات المنظمة لهذا الدليل وصياغة كل سياستها واستراتيجياتها في نفس اتجاهه وإلا سيكون مجرد حبر علي ورق غير مُطَبَّقْ ويُحفَظْ في ادراج الادراة كمتطلب شكلي فقط.

الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤليات والسلطات والتخصصات التي يُعهد بها للموظف ويحددها قانون أو نظام المنظمة التي يعمل لديها (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

واجبات الموظف (أو السلوك التنظيمي المطلوب منه):

١- أداء مهامه وظيفته بأمانة وإخلاص.

٢- القيام بمهام عمله بنفسه وألا يوكله إلي غيره بشكل شخصي، وذلك للأسباب التالية:

- إذا كلف الموظف شخص آخر (وخاصة إذا كان منخفض الكفاءة) في أداء مهام تخصه فقد ينتج عن ذلك الفشل في أداء المهام نتيجة لجهل أو اهمال.

- إن الخطأ في العمل من قِبَلْ شخص غير مسؤول عنه يُحمِّلْ الموظف المسؤلية القانونية والاخلاقية.

- إن عدم مباشرة الموظف لعمله بنفسه يؤدي إلي العشوائية في العمل وسوء التنظيم وتداخل الاختصاصات.

- هذا الوضع يعكس مظاهر التسيب الإدراي والفوضي التنظيمية.

٣- المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة المُنَظِّمْة للعمل.

٤- تنمية قدراته العلمية والعملية.

٥- الانضباط والمحافظة علي مواعيد الدوام والتواجد قلباً وقالباً بالمنظمة.

٦- استمرار المحافظة علي الموارد المادية التي تقع تحت تصرفه بموجب وظيفته واستعمالها الاستعمال الأمثل للأغراض المخصصة لها دون هدر أو إهمال أو استعمالها لأغراض شخصية.

٧- مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية بأعضاء المنظمة. بمعني أن يتعين علي الموظف أن يُنفذ تعليمات رئيسه المباشر إلا إذا كانت مخالفة للقانون. في هذه الحالة عليه أن ينبه رئيسه خطياً ولا ينفذها إلا إذا أكدها رئيسه خطياً.

٨- حسن المعاملة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والعملاء.

٩- المحافظة علي شرف الوظيفة وسمعتها.

١٠- تقديم اقتراحات تُحَسِّنْ سير العمل بالمنظمة كلما أمكن.

<u>السلوك التنظيمي غير المطلوب من الموظف (أو المحظور عليه):</u>

تنص عليه قوانين الدول والتي تختلف من دولة لاخرى. ولكن من أكثرها شيوعاً عبر مخالف الدول ما يلي:

١- الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه وخاصة في الوظائف العامة. حيث أن الإضراب يؤدي إلي عرقلة سير العمل والإضرار بالمصلحة العامة.

٢- الانحياز لفئة من العملاء نظراً لانتماءاتهم السياسية أو العقائدية علي حساب مصلحة فئة أخرى. فعلي الموظف تقديم الخدمة لجميع العملاء بشكل متساوي بغض النظر عن انتماءاتهم ومدي اتفاقه أو اختلافه معها.

٣- القيام بأي سلوك من شأنه أن يحط من كرامته الوظيفية (كالاختلاس، الرشوة أو السرقة، أو أي عمل منافي للأخلاق العامة، وما شابه).

٤- الجمع بين وظيفتين. بمعني منع مزاولة أي مهنة أخري (مأجورة) أي يتقاضي عليها أجر بخلاف وظيفته بدون تصريح من جهة عمله. وإلا فإنه سيكون مُطالب برد المبالغ التي تقاضاها إلي خزينة المنظمة.

٥- استغلال وظيفته لتحقيق أي مكاسب (مادية كالرشوة النقدية أو عينية كالهدايا) أو منافع شخصية (مصالحه واهدافه).

٦- افشاء أسرار الوظيفة أو المنظمة للمنافسين.

٧- الجمع بين الوظيفة العامة والوظيفة السياسية. بمعني أنه لو أراد الموظف الدخول في العمل السياسي عليه أن يترك الوظيفة العامة (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠)

<u>مسؤليات الموظف:</u>

يترتب علي ممارسة الموظف للوظيفة التزامات وتحمله مسؤليات إدارية (قانونية واخلاقية) لابد عليه أن يعيها حتي يتسني له القيام بعمله دون الوقوع تحت طائلة هذه المسئوليات. وبوجه عام فإن المسئولية تعني المؤاخذة أو التبعة (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

ويمكن توضيح مكونات المسئولية الادارية للموظف من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

مكونات المسئولية الإدارية

المسئولية القانونية (الموضوعية)	المسؤلية الأخلاقية (الذاتية)
Objective Responsibility	Subjective Responsibility
تشبه في معناها المحاسبة أو المساءلة (Accountability).	تشبه في معناها الولاء (Loyalty) ويقظة الضمير (Conscientiousness).
هي مسؤلية تجاه الأخرين.	هي مسؤلية ذاتية امام الله ثم الضمير.
محاسبة الموظف المُقَصِّرْ من قبل رؤسائه.	محاسبة الموظف المقصر لنفسه.
معايير هذه المسئولية خارجية.	معايير هذه المسئولية داخلية.
تُعرض الموظف للمساءلة القانونية.	لا تُعرض الموظف للمساءلة القانونية.
مجالها أضيق.	مجالها أوسع لأن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون.
يُشتَرَط حدوث ضرر للغير بالفعل لتتحقق. فهو ركن من أركانها	لا يُشترط حدوث ضرر للغير لتتحقق.
أقل ثباتاً حيث تتغير حسب قانون الدولة	أكثر ثباتاً نسبياً.
تنفذها سلطة خارجية (رئيس، مدير، قاضي)	تُنَفِذها قوة داخلية من داخل نفس الموظف.
تحث الافراد علي القيام بالواجبات	تحث الأفراد علي عمل الخير.
مثلاً: القانون ينهي عن السرقة فقط.	الأخلاق تنهي عن السرقة وتحث الافراد علي أن يتصدقوا.

إذا هل يُفهم مما سبق أن الاخلاق والقانون مفاهيم بديلة في ضبط السلوك؟

الاجابة بلا؛ فكلاهما متكاملان فحياة الأفراد ترتبط بالأوامر والنواهي، وإذا لم يكن هناك قوانين حاكمة تضبط حياتهم وسلوكهم لحادوا عن الحق والأخلاق (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠).

السلوك التنظيمي الأخلاقي من قبل المنظمة نحو العاملين:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا تَفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفِّزْ له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالسلوك الأخلاقي (الصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة) مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

فبالمقارنة بين حالتين؛ الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى نجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدَّقة، بينما في الحالة الثانية نجد أن الوعود غير مُصدَّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى نجد كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً، بينما في الحالة الثانية نجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً ربما لعدم شعورهم بالأمان والاستقرار. في الحالة الأولى نجد الموظف سعيد في عمله ولديه ولاء لهذه

المنظمة الأخلاقيـة، بينمـا فـي الحالـة الثانيـة نجد العلاقـة مبنيـة علـى المقابـل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى قوة العمل المرتقبة أي التـي قد تتقدم للعمل لوظائف شـاغرة بالمنظمـة حاليـاً و مستقبلاً. فالمنظمـة التـي تتعامل بطريقـة أخلاقية مـع موظفيهـا تجتذب كفاءات سـوق العمالـة، بينمـا المنظمـة التـي لا تُبـالي بهذه الأمـور تُنَفِّرْ الكثير من تلك الكفـاءات ممـا يُضـعف مـن قدرات المنظمة علي المدي البعيد.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد بإن سمعة (أو شهرة المنظمة) تعد أصل من أصولها المدونة بقائمة المركز المالي الخاص بها.

السلوك التنظيمي الأخلاقي بين العاملين:

عنـدما يكـون الصـدق والتعـاون الاحتـرام والأمانــة هــي الأخلاقيـات المنتشرة بين العـاملين وبعضـهم البعض فـإن هذا يـؤدي إلـى تَفجر طاقـات العاملين لصالح العمل.

بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضـئيل ويُخفـي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل، بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقـة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصـحيحة، بينمـا فـي الحالـة الثانيـة تجد أن كثيـراً مـن البيانـات خاطئـة وكثيـراً مـن التقـارير مُضلِّلة. في الحالة الأولـى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلـه أو لمرؤوسـه وهكذا من جيل لجيل. وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة إيجاباً.

بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تَضِيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

في الحالة الأولى تجد أن كل موظف مُستَعِد لتحمل بعض الأعباء الإضافية (مهام تطوعية)، بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية ويقوم بالكاد بما هو مطلوب منه وبما يعفيه من المسائلة القانونية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالتِرحاب، بينما في الحالة الثانية تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية (الشخصية) لصاحب المبادرة.

في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين، بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ودسائسهم ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

مسببات السلوك غير الأخلاقي:

قديماً كان هناك العديد من السلوكيات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال وما زالت فعلي سبيل المثال نجد أن روكفلر (J. D. Rockefeller) مؤسس شركة ستاندرد أويل (Standard Oil) كان يقوم بإعطاء رشوة للعديد من السياسين ومتخدي القرارات في الولايات المتحدة الامريكية من أجل أن يحتكر صناعة البترول (Greenberg, Baron, 2000).

لا يشك أحد في أن هناك خللاً ما في تطبيق أخلاقيات المهنة في القطاعين العام والخاص ، ويدل لذلك الإحصائيات العالمية والمحلية ، ومن ذلك على سبيل المثال :

- نشرت دراسة سعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم ، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي

لقضاء مصالح شخصية ، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام.

- نشر موقع www.Valuebasedmanagement.Net في أبريل ٢٠٠٤ م، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تُخَصِّص موظفاً لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تساعد العاملين في تعليم الأخلاقيات.
- نشر موقع www.Recruitersworld.Com عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل .
- نشرت شركة كلاود بو عام ٢٠٠٢ م أن ٤٥ % من العاملين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كالأقلام والكتب معهم، وأن ٦٥ % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية (www.Cloudbow.Com).

ومن أجل التمكن من مكافحة أو علاج آفة فلا بد من دراستها وتحليلها ومعرفة مسبباتها لنتمكن من القضاء عليها أو علي الأقل تحجيمها إلي أدني حد ممكن.

إذاً من الأهمية بمكان معرفة ماهي المسببات وراء قيام المنظمات بسلوكيات غير أخلاقية؟ وما النتائج التي ترتبت علي تلك المسببات والتي أدت في النهاية إلي دفع المنظمات لمثل تلك السلوكيات؟

والإجابة يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

مسببات السلوك غير الأخلاقي

السبب	النتيجة المترتبة عليه
١- ضعف الوازع الديني.	إذا لم تستحي من الله فافعل كما شئت.
٢- إعطاء المجتمع لقيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	محاولة الجميع تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.
٣- عدم وضوح سياسيات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي.	مما يجعل الأمر يلتبس أحياناً علي العاملين وعلي الإدارة في التفرقة بين ماهو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي (المنطقة الرمادية).
٤- المنافسة الضارية سواء بين العاملين أو بين المنظمات.	لمواجهة المنافسة فإن العاملين أو المنظمات لا تضع أمامها إلا هدف واحد هو النجاح وهزيمة الخصم حتي لو تحقق ذلك بأساليب غير شريفة.
٥- تركيز المنظمات علي تطبيق نصوص القانون بحذافيره وليس بروحه (مثل القاعدة القانونية التي تنص بأن لا يعذر أحداً بجهله القانون وأن القانون لا يحمي المغفلين).	دفع الأفراد إلي الالتزام بالحد الأدني في كل شيئ (العمل، المعاملة، التحلي بالأخلاق) بالقدر الذي يحمي من عقاب مخالفة القانون وليس التزام أدبي نابع من الذات مرجعه الاقتناع الشخصي.
٦- اعتبار المنظمات أن الربح هو الهدف الوحيد لها.	خلق وسيادة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين علي عمل أي شيء في سبيل تحقيق الربح.
٧- عدم تفهم الادارة لاحتياجات العملاء والعاملين للسلوك الأخلاقي.	مما يشجع علي السلوكيات غير الاخلاقية.
٨- ضعف الرقابة علي السلوك الاخلاقي.	مما يُسهّلْ علي ضِعَاف النفوس عدم الالتزام به. حيث أنه عادة ما يكون السلوك الاخلاقي أصعب.
٩- اعتياد السلوك غير الاخلاقي. كمثلاً سيادة فكرة أن العميل يجب أن يكون حذر ويجرب المنتج قبل الشراء لأن البائع سيغشه.	مما يجعل بعض الافراد يعتقدون أنه من المقبول أن يقوموا بسلوك غير اخلاقي لا لشيئ غير أن الأخرين يتوقعون منهم ذلك بدلاً من محاولة تحسين الصورة الذهنية عنهم.

تبريرات السلوك غير الأخلاقي:

عادة ما يحاول الإنسان أن يبرر سلوكه غير الأخلاقي أمام نفسه أو الآخرين كما يلي:

١- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه مقبول قانوناً أي لا يعاقب عليه القانون، ويتناسي أن القانون لا يمثل في غالبية الاحوال إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعياً وأخلاقياً.

٢- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه سيجني منه فوائد ومنافع شخصية له (كالرشوة) أو أنها تعويض عن اخفاض الأجر، ويتناسي أنه بذلك يسلب الأخرين حقوقهم.

٣- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما يعود بالنفع علي المنظمة التي يعمل بها وربما يحقق أهدافها في الأجل القصير، ويتناسي أنه بذلك يضر بمصالحها وسمعتها علي المدي الطويل ويخسرها عملائها والجهات الرقابية بالدولة.

٤- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما لم يعلمه الآخرين ولم يتم اكتشافه ومعاقبته عليه، ويتناسي بأن الله يري وسيعاقبه عليه وقتما وكيفما شاء.

أسباب أهتمام علم السلوك التنظيمي بأخلاقيات العمل:

إن أخلاقيات العمل (السلوك الأخلاقي) تمثل ضرورة إدارية، فالحِرص علي تلك الأخلاقيات يمثل أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. فهي ضرورة للتطور. ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين العاملين والمديرين.

وذلك لأن ليس فقط لأن السلوك الاخلاقي هي الفطرة التي جبل الله عليها العنصر البشري ولكن أيضاً للفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء تدعيمها للسلوك الاخلاقي سواء بالنسبة لها أو للعاملين بها في الأجل الطويل. فقد أكدت الدراسات علي وجود علاقة قوية بين الأداء المالي للمنظمات وسلوكها الأخلاقي. وأرجعوا السبب في أن العملاء يدعمون المنظمات التي تحرص علي مسؤليتها الاجتماعية مما يدفع المنظمات للنجاح (عبد المحسن، ٢٠١٤).

وبرغم أن كل موظف ينبغي عليه أن يَتَحلَّى بأخلاقيات العمل وبالتالي يمارس السلوك الأخلاقي إلا أن إدارة المنظمة ينبغي عليها أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يلتزمون بتلك الأخلاقيات. فقد نجد من العاملين من هو مؤمن بها ومنهم من لا يكترث بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكُل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون مُلْزِمَة لجميع العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمات أن تُرَوِّجْ للسلوك الأخلاقي؟

بمعني ماهي مظاهر السلوك الأخلاقي الذي إذا قامت به المنظمة يستشعر العاملين والعملاء وجميع الجهات ذات الصله بها أن تلك المنظمة

تمارس سلوكيات أخلاقية؟

والإجابة هي أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات أن توضح ذلك وهي كما يلي:

أولاً: اختبار المنظمة لمدي اخلاقية قراراتها المُتَخَذَة:

ويمكن أن يتم ذلك باستخدام المعايير التالية:

١- هل القرار مقبول اجتماعياً؟

٢- هل هو عادل؟ أي هل تمت المعاملة بالمثل؟ فمثلاً العاملين اللذان يقومان بنفس الأنشطة وبنفس الكفاءة هل تقاضوا نفس الأجر؟

٣- هل يراعي مصلحة الأغلبية؟ بمعني أن القرار المقبول اخلاقياً هو الذي يجلب النفع للأغلبية أو يدرأ الضرر عن الأغلبية وليس تحقيق النفع لفرد معين أو درأ الضرر عنه مع الإضرار بالأخرين.

ثانياً: إجراء المراجعة الأخلاقية (Ethics Audit):

أي اجراء التقييم الاخلاقي لسلوك المنظمة والعاملين لديها بشكل دورى مثل تقييم أدائها المالي. وذلك من أجل اكتشاف أي انحرافات اخلاقية ومعالجتها باستمرار.

دور المنظمة في إرساء أخلاقيات العمل:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل في سلوكهم بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزِمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. حيث اتضح بأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير

أخلاقي في ثقافة المنظمة لكي يلتزم به الجميع. وصياغة السياسات المدعمة لتحققه. وإلا في غياب ذلك، فسيكون لكل موظف مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.

مثل انتشار روح العداء والإيذاء بين العاملين، ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه، ترك العاملين يَحِيكون المؤامرات لبعضهم، عدم احترام العاملين لأخلاقيات العمل، وجود مصالح امتعارضة للعاملين مع مصلحة المنظمة، أن يخدع موظف عميل أو مُوَرِّدْ أو مُتقدم لوظيفة، أن يأخذ العاملين هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء.

يمكن اتباع عدة الوسائل التالية لترسيخ السلوك الأخلاقي منها:

١- تنمية الرقابة الذاتية :

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤل، وهو الذي يراعي مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية لأنه يتقاضي أجر منها مقابل مراعاة مصالحها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره إذا سألك مولاك عنها قل له أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله ؟.

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، وتقوي الله في كل سلوكياته. لذا فهي من المقومات النجاح المتفق عليها في العالم.

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من ١٤٠٠ موظف، أجاب ٥٨ % منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشَّحين للوظائف (www.Calcpa.Org).

ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل ، حيث نجد أن لديهم نزعة ذاتية للبحث عن الذات وإثبات الذات من خلال العمل .

ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (٢ %)، وعندما حاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل فشلت. ذلك لأن العاملين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة كما هي.

وسائل تنمية الرقابة الذاتية:

تقوية الوازع الديني لدي العاملين، فكل الأديان السماوية قد دعت إلي مراقبة الله وتقواه في سلوك البشر سواء داخل المنظمات أو خارجها. مصداقاً لقوله تعالي "ألم يعلم بأن الله يرى".

ومن ثم تنمية الشعور بتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح .

٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن السلوك غير الأخلاقي تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه.

ويمكن للمنظمة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من العاملين، ولهذا المكتب رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاقيات.

وسائل التوعية بهذه الأنظمة:

يجب على ادارة المنظمة والعاملين معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالماً بحقوقه وواجباته. ويجب أن توضع أحكام العمل في مكان ظاهر بكل منظمة لضمان معرفة الجميع بها وأن تكون ثابتة نسبياً.

وفي المقابل يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة الجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات (السلوك غير اخلاقي) وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلَّف بها العامل .

٣- القدوة الحسنة:

فإذا وجد العاملون أن المدير لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

٤- استثارة الحس الديني والوطني تجاه الوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، أنه مأمور من الله تعالي بإتقان العمل، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار الدولة، وتحسين مستوىالمعيشة والدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات المهنة.

٥- محاسبة المسؤلين، والموظفين :

فلا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتُ قضيت ما عليّ ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعَمِل بما أمرته أم لا.

٦- التقييم المستمر للعاملين:

مما يحفزِّهم على التطوير إذا علموا أن من يطوِّر نفسه يقيَّم تقييماً جيداً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤل على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم .

دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل:

يلقى موضوع أخلاقيات العمل اهتماماً كبيراً في الأوساط الأكاديمية (الجامعات) في الدول الأجنبية وذلك انعكاساً لتزايد أهميته في الواقع العملي. فنجد أن تدريس مادة في أخلاقيات المهنة أمراً شائعاً. حيث ان أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل.

من أمثلة هذه البرامج ما يعرضه الرابط من مادة أخلاقيات الهندسة والتي تدرس لطلبة الهندسة في جامعة أمريكية (أخلاقيات الهندسة في MIT).

أما في مجال دراسة إدارة الأعمال فإنه من الشائع في الجامعات الأوروبية والأمريكية أن تكون هناك مادة متعلقة بأخلاقيات العمل. هذه المادة تكون إجبارية في بعض الجامعات وتكون اختيارية في بعض آخر. الموقع التالي يعرض معلومات عن مادة أخلاقيات العمل في مجموعة من الجامعات في برامج ماجستير إدارة الأعمال MBA (The MBA Enhancing).

قياس المناخ الاخلاقى للمنظمة

نظراً لكون الثابت الوحيد في عالمنا هو عنصر التغير فوجب علي المنظمة من آن لأخر قياس المناخ الاخلاقي السائد في المنظمة وتقييم الدور الاجتماعي المتبادل بينها وبين المجتمع بكافة أطرافه المتعاملين معها (عاملين، عملاء، اصحاب رأس المال، الحكومة،....). أي تقييم مدي التزام المنظمة تجاه كل طرف منهم والمنافع أو الفوائد التي حصلت عليها منهم. وهو ما يطلق عليه "المراجعة الاجتماعية". من أجل التعرف علي مدي التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية وتحديد نقاط الضعف والمشكلات الناتجة عنها والتوصل لحلول مناسبة لها (جاد الرب، ٢٠١٠).

من أحد الاساليب المستخدمة في هذا المجال هو أسلوب قائمة الاستقصاء، والتي من خلالها يجيب العاملون علي عشرة أسئلة بوضع علامة (✓) للاجابة التي يراها العامل صحيحة وتعبر عن وجهة نظره ومُنطَبِقَة علي ما يجري في المنظمة. وذلك كما يلي:

العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١- تُمنَح الأهمية الكبرى في المنظمة لمصلحة كل فرد فيها.					
٢- إن اهتمامنا الرئيسي هو بما هو أفضل لغيرنا.					
٣- يُتَوقع أن يُطيع الأفراد القوانين ويضعونها فوق مصالحهم.					
٤- إن الاهتمام الأول في المنظمة هو ما إذا كان القرارا يخالف أي قانون.					
٥- انه من الضرورى إتباع قرارات واجراءات المنظمة.					

العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
٦- إن العاملين في المنظمة يطيعون سياسة المنظمة بدقة.					
٧- إن العاملين في المنظمة يعملون عادة من أجل أنفسهم.					
٨- من الموقع أن يفعل الأفراد أي شيئ لمصلحة المنظمة بغض النطر عن النتائج.					
٩- يعمل الأفراد في هذه المنظمة في ضوء اخلاقياتهم الخاصة.					
١٠- كل موظف بالمنظمة يحدد بنفسه ما هو السلوك الصحيح وما هو الخطأ.					

ويمكن توضيح ما تقيسه كل عبارة من خلال مفتاح القائمة والموضح بالجدول التالي (الخضرا، أحمد، ٢٠١٠):

جدول (١)

مفتاح قائمة ا الاستقصاء لقياس المناخ الاخلاقي للمنظمة

العبارات	العنصر الذي يقيسه
١ ، ٢	الاهتمام بالأخرين
٣ ، ٤	الامتثال للقانون
٥ ، ٦	الالتزام باجراءات وقرارات المنظمة
٧ ، ٨	الحرص علي مصلحة المنظمة (تدرج معكوس)
٩ ، ١٠	الاستقلالية الفردية للموظف

يُلاحظ ما يلي علي النتائج:

إذا كان المجموع الكلي أكثر من ٤٠ فمدلول ذلك توافر مناخ أخلاقي مواتي وايجابي في المنظمة

إذا كان المجموع من (٣٠-٤٠) فإن المناخ الأخلاقي فوق المتوسط

إذا كان المجموع من (٢٠- ٣٠) فإن المناخ الأخلاقي دون المتوسط

إذا كان المجموع أقل من من (٢٠) فإن المناخ الأخلاقي سيئ

عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

١- عدم تطبيق العقوبات؛ "فمن أمن العقوبة أساء الأدب"، والعقوبة لا تُرَاد لذاتها، بل لتقويم السلوك غير الأخلاقي للعاملين أو المسؤلين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام .

٢- غياب القدوة الحسنة.

٣- ضعف الحسّ الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

٤- عدم وجود ، أو وضوح ، أو تفعيل النظام .

٥- فقدان روح التفاهم بين المسؤل والعاملين .

أخلاقيات عمل مأمولة:

- عدم وجود تعارض في المصالح (Conflict of Interest) مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تتقاض هدايا أو أجراً من منافسيها أو تتملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل او مرد للشركة التي أعمل بها.
- من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر أن المديرين لا يجوز

لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو مُوَرِّدْة أو عميلة للشركة.

- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للمنظمة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

- الحفاظ على البيئة، بمعنى عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأراضي. لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها كأحد أساليب الدعاية لها.

- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً لهم وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالباً ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة (UNICEF-Child Labor).

- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى التعامل الداخي (Insider Trading). فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يُخبر أحداً بذلك للإستفادة من هذه المعلومة.

لماذا؟

لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم وهو مايعاقب عليه القانون ويُعرض من يقوم به للمساءلة القانوية. (SEC Insider Trading - US).

- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون

إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة.

- عدم حصول العاملين على هدايا. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل.
- عدم تقاضي رشوة.
- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
- عدم التفريق في التعيين والترقيات وما شابه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل. ولذلك نجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.
- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين.
- احترام سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها .
- عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الشخصية.
- عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق، عدم استخدام مخصصات المنظمة وتسهيلاتها (مثل هاتف، سيارة، ماكينة طبع، أو ما شابه لتحقيق المصالح الشخصية.

وهل لا توجد تجاوزات في الدول المتقدمة؟

الاجابة، بالطبع لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن القضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل بجزاءات رادعة وبازدراء واحتقار من المجتمع. فيلاحظ مثلاً أن الموظف الممارس لسلوك غير أخلاقي لا يجلس وسط

أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقلل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم. ولا نجد موظف يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديريه لأن هذا أيضاً سيقابل بالاحتقار.

أخلاقيات العمل في الإسلام :

يوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعو لها القران الكريم و الحديث الشريف و بين التطبيق العملي و اليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل .

إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطاً أساسياً بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإتقان العمل الوظيفي، وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية (كما أوضحنا قيم العمل الدينية في فصل سابق).

خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة. وهي ما تحث عليه الأديان السماوية.

ويلاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. قد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفاً من شخص لآخر. فهناك شخص يعتبرها جزءً من الدين، وأخر يعتبرها أمراً محموداً، وأخر يخاف أن يحتقره الآخرون وهكذا. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة عند كل المجتمعات.

خلاصة الفصل:

- في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية وظهرت ما يسمي بـ "المنظمة الأخلاقية".
- لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة جذور ترجع إلي عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر.
- المسئولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة هي تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها (Stakeholder) كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة.
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدةً علي تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنية التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة.
- السلوك الاخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلي السلوك الإنساني الذي يُحكَم علي جودته أو ردائته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.
- المثياق الأخلاقي هو عبارة عن وثيقة ارشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية (ما يجب عمله) والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية (ما لا يجب عمله) والتي يجب علي الجميع الامتناع عنها.
- تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤلية.
- كلا من الاخلاق والقانون مفاهيم متكاملة لضبط السلوك.

- هناك فرق بين المسببات الحقيقة للسلوك غير الأخلاقي والتبريرات التي يختلقها الفرد لإجازة السلوك غير الأخلاقي.
- هناك أهمية لدراسة أخلاقيات العمل في مجال علم السلوك التنظيمي.
- للمنظمة دور في إرساء أخلاقيات العمل.
- للهيئات الأكاديمية دور في إرساء أخلاقيات العمل.
- يمكن قياس المناخ الاخلاقي للمنظمة باستخدام وسائل منها قائمة الاستقصاء.
- هناك عقبات لتطبيق أخلاقيات المهنة.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم:

١- الاختلافات بين المسببات الحقيقة للسلوك غير الأخلاقي والتبريرات التي يختلقها الفرد لإجازة السلوك غير الأخلاقي.

٢- أهمية لدراسة أخلاقيات العمل في مجال علم السلوك التنظيمي.

٣- دور المنظمة في إرساء أخلاقيات العمل.

٤- قياس المناخ الاخلاقي للمنظمة.

٥- عقبات لتطبيق أخلاقيات المهنة.

٦- واجبات ومسئوليات الموظف.

٧- الأخلاق والقانون كمفاهيم متكاملة لضبط السلوك.

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- في الآونة الأخيرة انصرفت المنظمات عن تحمل المسئولية الاجتماعية لزيادة اتجاه المنظمات نحو الفكر الرأسمالي.

٢- ترجع جذور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة إلي عصر الثورة الادارية في منتصف القرن الخامس عشر.

٣- تقتصر المسئولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة تجاه العاملين فقط.

٤- تعني المسئولية الاجتماعية للمنظمة أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية فقط لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها.

٥- السلوك الاخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلي السلوك الذي يُحكَم علي جودته أو ردائته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(أ)- الكتب:

- أبو زيد، الدسوقي حامد. (١٩٩٨). "السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- إدريس، محمد العزازي. (٢٠٠٩). "المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري". (الزقازيق: التكامل للنشر والتوزيع).

- الخضرا، بشير، أحمد، مروة. (٢٠١٠). " السلوك التنظيمي ". (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات).

- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (١٩٩١). إدارة الموارد البشرية. (بغداد: ديوان العلوم)، ١٦٥.

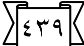
- السلمي، علي عبد الحافظ. (١٩٩٥). " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال". (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

- القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية". (عمان: دار الشروق).

- الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٧). "إدارة السلوك الإنساني في المنظمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الهنداوي، محمد عبد الله، الكرداوي، مصطفي محمد. (٢٠٠٩). "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات". (غير مبين).

- النجار، فريد. (٢٠٠٢). "السلوك التنظيمي العالمي". (الإسكندرية: المكتبة المصرية).



- أمين، عادل محمد. (١٩٩٩). "محاضرات في السلوك التنظيمي". (القاهرة: وكالة عبد الدايم للإعلان والنشر).

- باشري، نفيسة محمد. (٢٠١٢). "السلوك التنظيمي في المنظمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال". (القاهرة: مطابع الدار الهندسية).

- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (٢٠٠٠). " إدارة السلوك في المنظمات". تعريب رفاعي، رفاعي، بسيوني، اسماعيل. (الرياض: دار المريخ للنشر).

- جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٠). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع).

- حسن، أمين عبد العزيز. (٢٠٠١). "إدارة الأعمال وتحديات القرن الادي والعشرين". (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).

- زايد، عادل محمد. (٢٠١١). " السلوك الإنساني في المنظمات ". (غير مبين: دار الخولي للطباعة).

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). "السلوك الإنساني في المنظمات". (الاسكندرية: الدار الجامعية).

- عبد الرحمن، إبتهاج مصطفى. (١٩٩٧). "الإدارة الإستراتيجية". (القاهرة: دار النهضة العربية).

- عبد الفضيل، أمال حسن. (٢٠١٢). "التربية الثقافية بين التعلم والسلوك". (الجيزة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع).

- عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠١٤). "السلوك التنظيمي". (القاهرة: دار

غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

- عشوش، محمد أيمن. (٢٠١٣). "إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل: الأسس العلمية والممارسات التطبيقية". (القاهرة: مطبعة أكتوبر الهندسية).

- عمران، كامل علي متولي. (٢٠١٠). "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).

- مهران، أميرة فؤاد. (٢٠١١). "السلوك التنظيمي". (القاهرة: مطبعة أكتوبر الهندسية).

(ب)- الدوريات:

- التوني، أمير أحمد. (١٩٩١). "قياس أثر التباين الثقافي والإجتماعي علي القيم الإدارية للعاملين الوطنيين والأجانب في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢، ١٩٥-٢٢٢.

- الحنيطي، محمد فالح. (٢٠٠٣). "الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدي الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية". دراسات، العلوم الإدارية، ٢، ٣٩٨-٤٢٠.

- الشيخ، سوسن سالم. (١٩٩٥). "أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي". المجلة العلمية لكلية التجارة "بنات" جامعة الأزهر، ١٢، ١-١٤١.

- العاصي، شريف. (١٩٩٥). تأثير تضارب الدور وغموضه علي الرضا الوظيفي للبائعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق علي البائعين بشركة عمر أفندي. مجلة البحوث التجارية، ١٧، ٥٣٥-٥٧٦.

- الفياض، سامي. (٢٠٠٤). "الثقافة التنظيمية: مصادرها وأبعادها". المجلة الدولية للعلوم الإدارية، ١، ٢٥٩-٢٩٢٠.

- الكردي، محمد كامل مصطفى؛ وآل ناجي، محمد عبد الله. (١٩٩٦). "دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة". الإدارة العامة، ١، ١-٥٠.

- الهيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٢). "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع شركة سابك". الإدارة العامة، ٤، ١-٣٢.

- جاد الرب، سيد. (١٩٩٧). "دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية- نموذج مقترح". المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤، ٣١٩ -٣٩٣.

- حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٤). "أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢، ١١٧-١٥٠.

- خشبة، ناجي محمد. (١٩٨٩). " قيم العمل وأثرها في الاتجاهات نحو التقليدية أو الحداثة بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة الدقهلية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٦، ١٨١-٢٤١.

- راغب، حسين موسى. (٢٠٠٤). "الثقافة التنظيمية والتناغم بين الإستراتيجية التسويقية (عملاء لمدى الحياة) واستراتيجية إدارة الموارد البشرية (قوة عمل مرنة)". المجلة العلمية لكلية التجارة "بنين" جامعة الأزهر، ٢٩، ٣٣٣-٣٤٦.

- رفاعي، رجب حسنين. (٢٠٠١). "تحليل العلاقة بين قيم عمل المديرين ودوافع العمل لديهم: دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية

المعاصرة، ١، ١٦١-١٨٥.

- عسكر، سمير أحمد؛ وزايد، عادل محمد. (١٩٩٤). "المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢، ٢٠١-٢٤٠.

(ج)- الرسائل العلمية:

- بدوى، سحر محمد. (١٩٩٩). "أثر الثقافة التنظيمية على انتماء الأفراد في المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية فى مصر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة (فرع بنات)- جامعة الأزهر، ٢-٢٤٠.

(د)- المؤتمرات:

– عبد المولي، سمية. (٢٠٠٣). القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ضوء خصائص قوة العمل. المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع. ٨-١٠ مايو.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

(A) - Books:

- Aldag, R., & Kuzuhara, L. (2002)." Organizational Behavior And Management: An Integrated Skills Approach". (U. S.: South-Western).

- Chung, K., & Megginson, L. (1981). "Organizational Behavior: Developing Managerial Skills". (N. Y.: Harper & Row, Publishers).

- Colouitt, J., Lepine, J & Wesson, M. (2011). "Organizational Behavior Improving Performance And Commitment In The Workplace". (N. Y.: Mcgraw-Hill Book Company).

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). "Behavior In Organizations. (N. Y.: Prentice Hall, N. J.).

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). "Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work". (N. Y.: Prentice Hall, N. J.).

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). "The Motivation To Work". (N. Y.: John Wiley & Sons, Inc).

- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1996). "Organizational Behavior And Management". (London: IRWIN).

- Johns, G., & Saks, A. (2011). "Organizational Behaviour Understanding And Managing Life At Work". (Toronto: Pearson Canada).

- Luthans, F. (1989). "Organizational Behavior". (N. Y.: Mcgraw-Hill Book Company).

- Maslow, A. H. (1954). "Motivation And Personality". (N. Y.: Harper & Brothers).

- Mcgregor, D. (1960). "The Human Side Of Enterprise". (N. Y.: Mcgraw-Hill Book Company, Inc).

- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2003). "Organizational Behavior". (N. Y.: Mcgraw-Hill).

- Northcraft, G., & Neale, M. (1994). "Organizational Behavior A Management Challenge". (N. Y.: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers).

- Randolph, W. A., & Blackburn, R. S. (1989). "Managing Organizational Behavior". (Boston: Irwin).

- Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). "Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach". (N. Y.: Addison-Wesley).

- Sanzotta, D. (1977). "Motivational Theories And Applications For Managers". (N. Y.: AMACOM).

- Vroom, V. H. (1964). "Work And Motivation". (N. Y.: John Wiley & Sons, Inc).

(B) - Periodicals:

- Adams, J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity". Journal of abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.

- Autry, C. W., & Daugherty, P. (2003). “Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses”. Journal of Business Logistics, 24, 171-197.

- Brown, D. (2002). "The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement". Journal of Counseling and Development, 80, 48-56.

- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). "An Expert HR system for Aligning Organizational Culture and Strategy". Human Resource Planning, 22, 51-60.

- Carmeli, A. (2005). "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior". International Journal of Manpower, 26, 177-195.

- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". Academy of Management Review, 14, 333-349.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). "Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter". Journal of Vocational Behavior, 55, 254-275.

- Herzberg, F. (1968), "How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, January, 87-96.

- Lund, D. B. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction". Journal of Business & Industrial Marketing, 18, 219-236.

- Money, R. B., & Graham, J. L. (1999). "Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of A Model Using Data Collected in the United States and Japan". Journal of International Business Studies, 30, 149-172.

- Nyambegera, S. M., Daniels, K., & Sparrow, P. (2001). "Why Fit doesn't always Matter: The Impact of H R M and Cultural Fit on Job Involvement of Kenyan Employees". Applied Psychology: an International Review, 50, 109-140.

- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-

Organization Fit". Academy of Management Journal, 34, 487-516.

- Rhaney, T. M. (1998). "Need for Achievement: A Moderator for Person-Organization Fit". A Dissertation for the Degree of Doctor of Science in Applied Psychology, Christopher Newport University, 1-66.

- Rokeach, M. (1974). "Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971". Public Opinion Quarterly, 38, 222-239.

- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). "Organizational Culture in Public Sector Organizations Promoting Change through Training and Leading by Example". Leadership & Organization Development Journal, 26, 492-502.

- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). "The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers". Journal of Change Management, 5, 447-461.

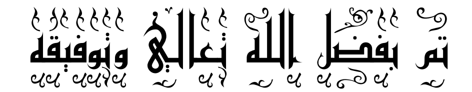
(C) Dissertations and Theses:

- Nwadei, A. C. (2004). "The Relationship between Perceived Value Congruence and Organizational Commitment in a Multi National Organization". A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 1-25.

- Tepeci, M. (2001). "The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry". A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University, 1-134.

(D) Research Papers:

- Elfenbein, H., & O'Reilly, C. (2002), "Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Organization Fit on Group Process and Performance". Research Paper Series, Stanford University, 1- 43.



رقم الإيداع: ٢٣٠٩٥ / ٢٠٢٢م
الترقيم الدولي: 978-977-94-3862-7